

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

GEOVANA DA BOIT MARIOT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS
LOCALIZADA NO ESTADO DO PARANÁ**

Curitiba

2016

GEOVANA DA BOIT MARIOT

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS
LOCALIZADA NO ESTADO DO PARANÁ

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Educação Corporativa, pelo curso de Especialização em Educação Corporativa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a Esp. Diulnéia Granja Pereira.

Curitiba

2016

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho:

- Em primeiro lugar a Professora e Orientadora Diulnéia Granja Pereira, pelo apoio, dedicação, acompanhamento e conhecimentos dispensados na orientação deste trabalho. Sem dúvida, seu incentivo foi fundamental para que eu pudesse chegar à conclusão deste estudo;

- A todos os professores, pela atenção, dedicação e interação durante todo o curso.

- À minha família: meu filho Pedro pela compreensão e paciência diante das minhas ausências e ao meu marido Everaldo, por acreditar em meu potencial e me mostrar possibilidades de enfrentar barreiras e obstáculos durante minha jornada rumo à conclusão deste curso.

- À empresa-alvo deste estudo, representada pelos seus gerentes e coordenadores, pela atenção gentilmente dispensada durante a realização das entrevistas.

RESUMO

A área de Treinamento e Desenvolvimento possui um papel fundamental na manutenção dos objetivos e estratégias da organização. É parte do seu trabalho, preparar os colaboradores para enfrentarem os desafios do mercado e aumentar a competitividade da empresa. Sendo assim, o presente estudo buscou analisar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR. Para tanto, de modo a identificar as ações de treinamento e desenvolvimento, conhecer o processo e propor melhorias ao mesmo, realizou-se a avaliação de documentos fornecidos pela empresa, bem como, conduziu-se entrevistas semiestruturadas junto a gerentes e coordenadores. Para atender ao objetivo proposto, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva-exploratória e de natureza qualitativa. A partir da análise de conteúdo dos dados coletados, foi possível atender aos objetivos estabelecidos neste trabalho, bem como propor melhorias ao processo de treinamento e desenvolvimento praticado pela empresa.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Levantamento das Necessidades de Treinamento.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases da Evolução do Treinamento	14
Quadro 2 – Modelos de Processos em T&D	20
Quadro 3 – Níveis de Análise em LNT	22
Quadro 4 – Modalidades de Treinamento e Desenvolvimento.....	28
Quadro 5 – Modelo de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick.....	30
Quadro 6 – Síntese da Análise de Literatura.....	32
Quadro 7 – Protocolo de Pesquisa.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do Processo de Treinamento e Desenvolvimento

48

LISTA DE SIGLAS

BIS	Boas práticas de fabricação – ISO 9000 – Segurança
ISD	<i>Instructional System Design</i>
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
PO	Procedimento Operacional
POINC	Programa de Orientação e Integração de Novos Colaboradores
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Definição do Problema de Pesquisa	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Justificativa	10
1.4 Delimitações do Estudo	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Treinamento e desenvolvimento: um breve histórico	13
2.2 Treinamento e desenvolvimento: conceitos	16
2.3 Os objetivos e a importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações	18
2.4 Processo de treinamento e desenvolvimento	19
2.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento	21
2.4.2 Planejamento	24
2.4.3 Execução.....	25
2.4.4 Avaliação.....	29
2.5 Treinamento e desenvolvimento: De quem é a responsabilidade?	31
2.6 Análise da fundamentação teórica	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 Delineamentos da pesquisa	34
3.2 Definições da unidade e informantes chaves	36
3.3 Técnicas de coletas de dados	37
3.4 Técnica de análise dos dados	38
3.5 Protocolo de pesquisa	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS E APÊNDICES	66
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA	67
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	68

1 INTRODUÇÃO

Transformações sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, assim como, as alterações no ambiente de trabalho e nas relações trabalhistas vêm marcando as últimas décadas e ocasionando novas situações que precisam ser enfrentadas pelos gestores das organizações. (REZENDE et al., 2012). É neste novo cenário, cada vez mais dinâmico, instável e caracterizado pelas constantes mudanças e adaptações que se torna necessário que as organizações e seus integrantes estejam cada vez mais preparados, o que segundo Siqueira Jr. e Odellius (2007, p.1) “implica na busca de um aperfeiçoamento da atuação dos profissionais e na demanda contínua de capacitação e desenvolvimento de competências”.

O investimento constante em treinamento e desenvolvimento é fundamental e se faz necessário, visto que o mesmo “é importante para organização manter e/ou ampliar sua vantagem competitiva”. (FROEHLICH e SCHERER, 2013 p. 138). Tanto o treinamento como o desenvolvimento é visto por Araújo (2008), como um processo de aprendizagem, onde o treinamento está voltado para o condicionamento da pessoa na execução de tarefas e o desenvolvimento está orientado para a evolução da pessoa em termos de conhecimento, habilidades, atitudes e valores éticos, a fim de, capacitar tais pessoas para que elas possam desempenhar o seu papel da melhor forma e com níveis cada vez maiores de complexidade.

Muitas empresas já reconhecem a importância das ações de treinamento e desenvolvimento, e por isso já contemplam em seu planejamento estratégico a intenção de investir em práticas voltadas a treinar e desenvolver seus colaboradores. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). No entanto, Guelbert et al. (2008), ressaltam que o investimento em treinamento e desenvolvimento ainda está longe do ideal e isto fica mais evidente quando a organização enfrenta dificuldades financeiras, que a fazem reduzir o seu orçamento relacionado a recursos humanos e conseqüentemente nas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Considerando a relevância do treinamento e desenvolvimento para a competitividade das organizações, o presente estudo buscou analisar como ocorre este processo em uma empresa de médio porte do ramo de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR. Também foi pretensão deste estudo propor melhorias no processo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa,

sendo estas pautadas no referencial teórico levantado e nas evidências realizadas a partir da coleta de dados.

Para tanto, o trabalho está estruturado em 5 capítulos. Sendo que no capítulo 1, é apresentada a introdução, a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a delimitação do estudo. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica, onde é abordado um breve histórico do Treinamento e Desenvolvimento, seguindo de seus conceitos, objetivos e importância para as organizações. Também é apresentado neste capítulo, o processo de treinamento e desenvolvimento, descrevendo os modelos sobre o mesmo, por fim abordam-se os responsáveis por este processo nas organizações. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada neste estudo. No capítulo 4, apresentam-se os resultados do trabalho e a análise acerca dos mesmos. No capítulo 5 encontram-se as considerações finais onde estão descritas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

Possuir uma estratégia organizacional bem definida é fundamental para que as organizações possam buscar resultados, alcançar objetivos e se manterem competitivas no mercado. Nesse sentido, a área de treinamento e desenvolvimento pode ser de grande importância na medida em que contribui para o alcance dos objetivos corporativos através de ações que buscam atender as necessidades dos clientes internos e externos. (RABELO, 2011).

Noe (2015) ressalta a importância de as empresas não encararem as ações de treinamento como luxo, mas sim como uma necessidade, sobretudo para aquelas que pretendem se diferenciar num mercado globalizado, que impõe cada vez mais a utilização de novas tecnologias, comunicação efetiva, cooperação entre colegas e clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes.

Sendo assim, pode-se dizer que a importância das ações de treinamento e desenvolvimento já é reconhecida e reafirmada por um número expressivo de estudiosos, mas na prática, será que as organizações, sobretudo as de menor porte, têm conseguido desenvolver práticas que reforçam e validam esta ligação entre treinamento e desenvolvimento com os resultados organizacionais.

É neste sentido, que este estudo procura investigar: **como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR.**

A partir desta indagação, a pesquisadora pretende contribuir com a empresa, por meio dos achados, permitindo aos seus administradores refletir sobre as práticas de treinamentos e desenvolvimento que estão sendo desenvolvidas e na medida do possível identificar necessidades e propor melhorias no processo, a fim de torna-lo cada vez mais alinhado aos objetivos da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de médio porte do ramo de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as formas de treinamento que ocorrem na empresa.
- b) Descrever as formas de desenvolvimento que ocorrem na empresa.
- c) Delimitar as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento existentes na empresa para que ela atinja seus objetivos.
- d) Propor melhorias no processo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.

1.3 Justificativa

A relevância deste estudo se dá, sobretudo devido à importância que o treinamento e desenvolvimento veem assumido ao longo dos anos. Cada vez mais tem se buscado vincular as ações de treinamento e desenvolvimento a estratégia organizacional, ou seja, às metas, às políticas e às ações das empresas, a fim de alcançar resultados cada vez mais satisfatórios. Noe (2015) aponta a existência de uma relação direta e indireta entre o treinamento e a estratégia organizacional e cita como exemplo de relação direta, o treinamento que ajuda os colaboradores a

desenvolverem habilidades necessárias à realização do trabalho que afeta diretamente o negócio, e indiretamente através das oportunidades de treinamento e desenvolvimento dadas aos colaboradores, as quais criam um ambiente de trabalho positivo que auxilia na estratégia do negócio atraindo novos talentos e retendo os atuais.

Em consequência do alinhamento estratégico, observa-se um aumento na concepção de treinamento e desenvolvimento como diferencial competitivo, pelas organizações. (RABELO, 2011). De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 219) “Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização”.

Um estudo realizado pela Associação Americana de Treinamento e Desenvolvimento, com mais de 500 empresas de capital aberto com base nos Estados Unidos mostra claramente o impacto competitivo das ações em treinamento e desenvolvimento. Como resultado do estudo, constatou-se que as empresas que mais investiram em treinamento e desenvolvimento foram as que tiveram uma valorização nas ações 86% superior às empresas com piores resultados e 46% superior à média de mercado. (NOE, 2015).

Outra pesquisa desenvolvida por Teófilo et al. (2013) buscou verificar dentre outras questões, quais as vantagens competitivas uma organização consegue atingir através do treinamento. Os resultados demonstraram que o treinamento é visto como uma ferramenta estratégica, já que através de ações que visem melhorar a forma de atender as necessidades de clientes (internos e externos) é possível atingir uma melhor produtividade e rentabilidade. Os autores ressaltam também que o papel estratégico do treinamento está diretamente ligado ao uso de métodos e técnicas adequadas a cada objetivo da empresa. E concluem a análise com a seguinte reflexão:

Nesse sentido, as ações desenvolvidas, visam o bem-estar dos profissionais disponibilizando a eles o conhecimento e capacitação/qualificação, em contrapartida, a corporação ganha em produtividade, desempenho, redução de perdas e custos, sendo estes importantes fatores para a busca do desenvolvimento da corporação bem como o do indivíduo. Nesta perspectiva, conclui-se que além dos aspectos que torna a corporação desenvolvida também faz com que a mesma se torne competitiva no mercado. (TEÓFILO et al., 2013, p. 16)

Oliveira e Cruz (2013), também analisaram através de uma pesquisa bibliográfica a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Para as autoras, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são importantes para o crescimento da organização e dos seus colaboradores, pois aumentam a lucratividade, racionalizam procedimentos e desenvolvimento de pessoas, aumentam a produtividade e reduzem desperdícios e retrabalhos.

Além da relevância estratégica diante do diferencial competitivo do treinamento e desenvolvimento, cabe também considerar a importância deste estudo para a empresa-alvo, pois se sabe da existência do interesse por parte da empresa em investir num futuro próximo em ações de treinamento e desenvolvimento. Desta forma, espera-se que por meio deste estudo a empresa, sobretudo seu departamento de recursos humanos, possa refletir sobre a atual realidade das suas práticas e avaliar as possibilidades identificadas no estudo, ampliando assim sua atuação para além dos processos focados em administração de pessoal.

Também para a autora este estudo se torna relevante e justifica-se na medida em que proporciona a prática e o aprofundamento nos aspectos relacionados a treinamento e desenvolvimento.

1.4 Delimitações do Estudo

Pretende-se por meio deste estudo descrever e analisar os processos de treinamento e desenvolvimento praticados por uma empresa do ramo de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR

Para tanto, aspectos e conceitos pertinentes ao tema foram descritos ao longo do trabalho, bem como a caracterização da empresa alvo deste estudo.

Importante ressaltar que este estudo não prevê a realização do levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa e nem a condução de qualquer ação de treinamento e/ou programa de desenvolvimento. Sua abrangência se limita na análise das práticas realizadas pela empresa, bem como a sugestão de melhorias que possam ser desenvolvidas pela empresa no que se refere a treinamento e desenvolvimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Treinamento e desenvolvimento: um breve histórico

Os primeiros registros de práticas de treinamento remetem aos primórdios da civilização, quando a atividade de caça e pesca precisava ser ensinada aos mais jovens, a fim de garantir a sobrevivência. Como a todo o momento, novos conhecimentos e práticas precisavam ser repassados, os processos de treinamento foram ganhando cada vez mais importância ao longo da história. (VARGAS; ABBAD, 2006).

Com o advento da Revolução Industrial, o treinamento da mão de obra passou a ser fundamental e se tornou um meio de adaptação dos operários para a utilização de máquinas para a produção em massa. (SILVA, 2005).

A partir de 1880 cresceu a necessidade do trabalho especializado e com isso cresceu também a necessidade de maior atenção ao setor de treinamento, fazendo com que ocorresse a sistematização do mesmo. Segundo Neófito e Vanalle (1999) neste período já se observava a formulação de programas de treinamento voltados para as habilidades específicas da empresa de modo a diminuir erros operacionais decorrentes da mão de obra.

A sistematização das ações de capacitação também favoreceu o surgimento das escolas profissionalizantes, as quais através de parcerias com as indústrias buscavam desenvolver habilidades e garantir a qualificação dos trabalhadores. (MALVEZZI, 1999)

Por volta de 1930, ocorreu o aumento da demanda pela estruturação científica das ações de treinamento, motivada, sobretudo pelos avanços tecnológicos da época. Aos poucos os gestores perceberam que através do uso de tecnologias seria possível incrementar o processo de adaptação do homem ao trabalho prescrito, e assim facilitar a aquisição do repertório mínimo necessário para a execução das tarefas. (PILATI, 2006).

Nos anos de 1970, a eficiência dos negócios já não era mais determinada pela autoridade gerencial, mas sim pela contínua aprendizagem das pessoas que faziam parte da organização. (NEÓFITO; VANALLE, 1999). À medida que os processos produtivos evoluíam, as ações em treinamento eram obrigadas a seguir o mesmo rumo dando sustentação às mudanças. Com o passar do tempo, o processo

produtivo foi exigindo um trabalhador cada vez mais qualificado, o que faz surgir dentro do contexto o conceito de desenvolvimento.

Segundo Vargas e Abbad (2006) a expressão *desenvolvimento de recursos humanos* foi utilizada pela primeira vez por Nadler em 1969, sendo que para ele desenvolvimento de recursos humanos “refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não) visando ajudar a organização no alcance de seus objetivos”. (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 141).

Neste mesmo período, a disciplina de psicologia, que até então estava envolvida prioritariamente com as ações de definição do perfil para as tarefas, passa a se envolver nas ações de treinamento e desenvolvimento, incentivada principalmente pelo interesse nos processos de aprendizagens. (SILVA, 2005; PILATI, 2006).

Paralelo a todas essas mudanças citadas, também a concepção do homem como sendo exclusivamente objeto de trabalho ou mão-de-obra se modifica e dá lugar a uma visão de homem como um ser complexo, pensante, capaz de expressar atitudes e comportamentos de maneira crítica e reflexiva no âmbito social, político, familiar e, sobretudo profissional. Tal mudança na concepção de homem faz com que as empresas também passem a fazer novas exigências, principalmente no âmbito da criatividade e inovação. Por esse motivo, a partir de 1990, já se percebe um aumento nas ações desenvolvidas pelas organizações, a fim de buscar um aumento no desenvolvimento de esforços que resultem na melhoria dos resultados.

Historicamente, o que se observa é que a evolução dos processos de treinamento acompanha a evolução do processo de industrialização. Seguindo esta lógica, Pontual (1980, apud NEÓFITA e VANALLE, 1999) apresenta cinco fases na evolução do treinamento:

Quadro 1 – Fases da Evolução do Treinamento

1ª FASE – SUBDESENVOLVIMENTO
<p>Estratégia existente e o futuro do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Plena utilização da mão de obra; 2. Início do desenvolvimento de mão-de-obra qualificada de acordo com a demanda; 3. Procura de mão de obra profissional e tecnológica.

2ª FASE – EM DESENVOLVIMENTO
<p>Estratégia existente e futuro do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de padrões de mão-de-obra e de trabalho: <ol style="list-style-type: none"> a) Estudo de tempos e movimentos; b) Padrões de trabalho e avaliação de desempenho; 2. Fortalecimento do treinamento de mão-de-obra: <ol style="list-style-type: none"> a) Treinamento de instrução; b) Surgimento de instituições de formação profissional. 3. Fortalecimento da estrutura institucional.
3ª FASE – APÓS O INÍCIO DA INDUSTRIALIZAÇÃO
<p>Estratégia existente e o futuro do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento da responsabilidade social interna; 2. Previsão de mão-de-obra requerida para o planejamento de negócios; 3. Ênfase na eficiência e avaliação da mão-de-obra; 4. Maior ênfase na modalidade interna.
4ª FASE – INDUSTRIALIZAÇÃO AVANÇADA
<p>Estratégia existente e o futuro do treinamento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulação de planos de negócios ao longo prazo para atender ao social; 2. Planejamento do desenvolvimento de RH ao longo prazo; 3. Desenvolvimento do potencial de mão-de-obra na futura força de trabalho; 4. Educação por meio das ciências do comportamento para o fortalecimento do desenvolvimento gerencial; 5. Promoção do bem-estar e benefícios indiretos.
5ª FASE – PÓS-INDUSTRIALIZAÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoção do desenvolvimento organizacional e aceleração da inovação gerencial; 2. Patrocínio de seminários de desenvolvimento gerencial.

Fonte: Pontual (1980, apud NEÓFITA e VANALLE, 1999).

De forma geral, ao analisarmos a evolução histórica do treinamento e desenvolvimento percebe-se que a mesma se deu de uma abordagem técnica e mecânica para uma abordagem sistêmica direcionada para ações estratégicas. (MALVEZZI, 1999).

2.2 Treinamento e desenvolvimento: conceitos

Uma melhor compreensão do tema proposto se dará a partir do entendimento dos termos “treinamento” e “desenvolvimento”, que apesar de fazerem parte do mesmo subsistema junto à área de Recursos Humanos e comumente serem utilizados em conjunto, possuem algumas questões que os diferem.

Tonet et al. (2012) chama atenção sobre a dificuldade encontrada até mesmos por profissionais da área em chegar a uma distinção clara entre os dois constructos: treinamento e desenvolvimento. Téofilo et al. (2013) nos diz que diferenciação entre treinamento e desenvolvimento é defendida por diversos autores que relacionam treinamento com a busca de resultados imediatos através do treinamento curto, rápido e eficaz em suas atividades, e desenvolvimento como tendo um caráter de ações mais voltadas para um desempenho futuro.

De uma forma geral quando falamos em treinamento devemos considerar que o mesmo trata de um processo que visa à aquisição de habilidades, ferramentas, técnicas e conceitos voltados para o perfeito exercício de um cargo ou função específica, e desenvolvimento mais voltado para ações que englobam experiências do indivíduo num caráter mais contínuo, voltado principalmente para a possibilidade de assumir novas posições no futuro.

Chiavenato (2003, p. 29) apresenta um conceito bem amplo sobre treinamento:

Treinamento é educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefas específicas, em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar às pessoas os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa com a qual está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

Ao visitarmos a literatura, encontramos diversos outros conceitos, estando alguns deles descritos abaixo:

Em Noe (2015) verificamos a questão do planejamento no conceito de treinamento, ou seja, para este autor treinamento é uma ação que merece ser planejada pela empresa a fim de, facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho.

Para Lee (2013), treinamento deve ser visto como um processo, com entrada e saída, sendo que a pessoa com a necessidade de obter determinada competência é a entrada, e o produto é essa pessoa com a competência requerida já obtida e adequada a necessidade da organização.

Tonet (2012) relaciona treinamento a uma atividade voltada ao presente, que visa suprir lacunas de aprendizagens relacionadas com o trabalho que o indivíduo realiza ou com atualizações exigidas para que o desempenho se mantenha adequado.

Marras (2009) traz em seu conceito a questão da temporalidade. Para este autor o treinamento objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à execução de tarefas em um curto prazo.

Vargas e Abbad (2006) também trazem a questão da temporalidade e acrescentam aspecto da estruturação em seu conceito. Para os autores treinamentos são eventos educacionais de curta e média duração, compostos por avaliação de necessidades, planejamento instrucional e avaliação, e possui como objetivo a aquisição, retenção e transferência de aprendizado para o trabalho.

E por fim, o conceito de Lacombe e Heilborn (2008), o qual apresenta um caráter mais informal ao treinamento, ou seja, para ele toda vez que você dá uma orientação ou discute um procedimento, você está treinando, já que treinamento é qualquer atividade capaz de tornar a pessoa apta a exercer sua função.

Quanto ao conceito de desenvolvimento, também existe uma série de descrições na literatura. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram desenvolvimento como um conjunto de atividades e processos que visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes. Além disso, os autores ressaltam a capacidade do desenvolvimento em elevar a motivação para o trabalho, através da criação de perspectivas de evolução e contribuição para a melhoria dos resultados.

Para Vargas e Abbad (2006) as ações de desenvolvimento são um apoio oferecido pela empresa que visa o crescimento pessoal do empregado.

Eboli (2004) e Dutra (2006) trazem em seus conceitos a perspectiva do desenvolvimento como sendo um meio de preparar o indivíduo para novos e mais complexos desafios na carreira.

Feita a descrição dos conceitos de treinamento e desenvolvimento, cabe então ressaltar que o fato deles apresentarem uma distinção conceitual, um não sobrepõe

ao outro em nível de importância, pelo contrário, eles se complementam e contribuem preparando o colaborador para que possa melhorar seus resultados, aumentando sua produtividade, melhorando sua qualificação e competitividade e conseqüentemente contribuindo para o sucesso da organização. (TEÓFILO, et al. 2013). Sendo assim, a importância de ambos para o desenvolvimento organizacional reside no desenvolvimento da força de trabalho, no aumento da capacidade produtiva das pessoas, na promoção de um ambiente inovador e na garantia a organização de um caráter competitivo em um cenário cada vez mais globalizado.

2.3 Os objetivos e a importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações

O treinamento e o desenvolvimento objetivam preparar as pessoas para o desenvolvimento das tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento nos cargos atuais e também para funções mais complexas, e mudar a atitude das pessoas visando um clima mais satisfatório, de motivação e receptividade às novas técnicas de gestão. (CHIAVENATO, 2009). Outros objetivos são descritos por Mansilha (2009), para o autor treinamento e desenvolvimento fazem com que as pessoas tenham um desempenho mais dinâmico, mais rápido, de melhor qualidade e menor custo.

Então, de forma geral pode-se dizer que as ações de treinamento e desenvolvimento visam melhorar o desempenho das pessoas através da aquisição de novas competências, atitudes e práticas. Sendo que por competências podemos considerar uma definição bastante conhecida e utilizada que considera competência como o conjunto de três tipos de qualificação: conhecimentos – as coisas que as pessoas precisam saber -, habilidades – as coisas que as pessoas precisam saber fazer -, e atitudes – são as maneiras de portar das pessoas. (BOOG, 2001; REICHEL, 2008; RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2006; PONTES, 2014).

As ações de treinamento e desenvolvimento tem se mostrado muito efetivas, além disso, elas são importantes para a competitividade de uma empresa, na medida em que influenciam diretamente em seus ativos intangíveis. (NOE, 2015). Para o autor, uma empresa é formada por três tipos de ativos vitais para o fornecimento de bens e serviços: financeiros, materiais e intangíveis:

- Os **ativos financeiros** incluem dinheiro e títulos;

- Os **ativos materiais** representam as propriedades, instalações e equipamentos, e;
- Os **ativos intangíveis**, incluem:
 - ✓ o capital humano (conhecimento tácito, educação, know-how, e competência da área);
 - ✓ o capital cliente (relações com o consumidor, marcas, fidelização, canais de distribuição);
 - ✓ o capital social (cultura corporativa, filosofia e práticas de gestão, sistema de networking informal, relações de coaching), e;
 - ✓ o capital intelectual (patentes, direitos autorais, segredos de mercado, propriedade intelectual).

Sendo assim, Noe (2015) nos diz que treinamento e desenvolvimento tem uma influencia direta no que se refere ao capital humano e social, pois afetam educação, know-how, competência da área e relações profissionais, e uma influencia indireta com o capital cliente e social ao ajudar os funcionários a oferecerem um serviço melhor aos clientes e a construírem o conhecimento necessário à criação de patentes e propriedade intelectual.

De fato, o que se observa é que existe uma tendência de crescimento no investimento em pessoas, acentuada principalmente pela necessidade de constantes adaptações às mudanças do mercado. Segundo Gramigna (2007) investir em pessoas é importante, pois afinal, sem pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona. Além disso, segundo a autora as pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo e colocam seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal.

Sendo assim, investir em pessoas por meio de ações de treinamento e desenvolvimento torna-se fator fundamental para as empresas que buscam posições estratégicas, que querem ampliar sua atuação e alcance e serem reconhecidas em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.

2.4 Processo de treinamento e desenvolvimento

Planejamento é sem dúvida um dos principais fatores que interfere no sucesso das ações em treinamento e desenvolvimento. Segundo Graceffi (2013), um bom planejamento em treinamento e desenvolvimento leva em consideração o

conhecimento de quais as competências são estrategicamente importantes para a empresa - em que cargos e quantidades, quais competências já estão disponíveis e quais competências precisam ser adquiridas. Conforme o autor, apenas com base nestas informações, é possível planejar como, quando, e que recursos humanos e financeiros serão necessários para executar um determinado plano, bem como quais os resultados esperados.

Para Noe (2015) o processo de elaboração de treinamentos deve ser sistemático, porém flexível o suficiente para se adaptar às necessidades específicas do negócio. Para o autor vários passos diferentes podem ser realizados simultaneamente e elaborar um treinamento de forma sistemática pode melhorar os resultados.

Além disso, o autor também apresenta os 7 passos para o desenvolvimento de programas de treinamento, os quais seguem os princípios do *Instructional System Design* (ISD), que é um dos modelos existentes de desenvolvimento de programas de treinamento:

Passo 1 - Conduzir uma avaliação de necessidades;

Passo 2 - Garantir o preparo dos funcionários para o treinamento;

Passo 3 - Criar um ambiente de aprendizado;

Passo 4 - Garantir a transferência do treinamento;

Passo 5 - Desenvolvimento de um plano de avaliação;

Passo 6 - Selecionar um método de treinamento;

Passo 7 - Monitorar e avaliar o programa.

Autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Chiavenato (2009) Mansilha (2009), Meneses, Zerbini e Abbad (2011), utilizam uma classificação que se diferencia da utilizada por Noe em relação à nomenclatura das etapas, no entanto, ambas abordam os mesmos aspectos, conforme mostra comparativo feito no quadro abaixo.

Quadro 2 – Modelos de Processos em T&D

NOE (2015)	TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2006), CHIAVENATO (2009); MANSILHA (2009), MENESES; ZERBINI; ABBAD (2011),
------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PASSO 1 - Conduzir uma avaliação de necessidades. PASSO 2 - Garantir o preparo dos funcionários para o treinamento.	Levantamento das necessidades de treinamento
PASSO 3 - Criar um ambiente de aprendizado. PASSO 4 - Garantir a transferência do treinamento. PASSO 5 - Desenvolvimento de um plano de avaliação.	Planejamento das Ações de Treinamento e Desenvolvimento
PASSO 6 - Selecionar um método de treinamento.	Execução das Ações de Treinamento e Desenvolvimento
PASSO 7 - Monitorar e avaliar o programa	Avaliação das Ações de Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, apresenta-se cada etapa considerando os detalhes e aspectos que precisam ser levados em consideração no momento do seu estabelecimento:

2.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento

Levantamento das necessidades de treinamento ou simplesmente LNT como comumente é utilizado refere-se ao “processo usado para determinar as necessidades de treinamento”. (NOE, 2015, p. 110). A partir do levantamento das necessidades é possível fazer um diagnóstico, ou seja, estabelecer um panorama que definirá a maioria dos passos restantes na elaboração do treinamento. “O processo de diagnóstico de necessidades resulta em informações sobre quem precisa de treinamento e o que precisa ser ensinado, incluindo as tarefas em que os participantes precisam ser treinados e requisitos de conhecimento, habilidades comportamento, entre outros aspectos”. (NOE, 2015, p. 111).

Para Felipe (2013, p. 8) levantamento das necessidades de treinamento “é um processo que envolve etapas de análise de informações relevantes, compreensão do cenário geral da empresa, contato com colaboradores envolvidos, tabulação, análise e apresentação dos resultados”.

Autores como Felipe (2013), Meneses, Zerbini e Abbad (2011) e Noe (2015) apontam para a importância do levantamento das necessidades de treinamento envolver a análise de três níveis: organização, pessoas e tarefa.

No quadro abaixo, uma descrição mais detalhada do que consiste cada análise na visão dos autores citados, é apresentada:

Quadro 3 – Níveis de Análise em LNT

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO
Descrições
<ul style="list-style-type: none"> - “Nesse nível, as informações que devem ser levantadas envolvem o sistema organizacional, objetivos, missão, visão, valores, filosofia e competência crítica do negócio”. (FELIPPE, 2013, p. 7). - “Trata-se de uma análise mais refinada dos motivos, problemas ou necessidades de desempenho, os quais por certo, já contribuíram para a ampliação das lacunas dos CHA’s dos funcionários”. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p.36). - “Engloba a determinação da adequação do treinamento, levando em conta a estratégia do negócio da empresa, os recursos disponíveis para o treinamento e o apoio de pares e gerentes para a atividade de treinamento”. (NOE, 2015, p.110).
O que considerar
<p>Resultado da pesquisa de clima, relatórios gerenciais e estratégicos, observações feitas por clientes externos, relatórios de serviços de atendimento ao cliente (SAC), relatório periódico. (FELIPPE, 2013).</p>
ANÁLISE DE PESSOAS
Descrições
<ul style="list-style-type: none"> - “Ponderar a quantidade e a qualidade dos colaboradores, além da análise da força de trabalho”. (FELIPPE, 2013, p. 7). - “Pode ser utilizada para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes”. (MENESES; ZERBINI, ABBAD, 2011, p. 46). - “Necessário ao efetivo aproveitamento dos conteúdos da ação de treinamento”. (MENESES; ZERBINI, ABBAD, 2011, p. 46). - “Ajuda a identificar quem precisa de treinamento”. (NOE, 2015, p. 110). - “Compreende determinar se as deficiências de desempenho são resultado de falta

<p>de conhecimento, habilidade ou capacidade (uma questão de treinamento) ou de problemas motivacionais ou do desenho do trabalho”. (NOE, 2015, p.110).</p> <p>- “Determinar a prontidão dos funcionários para o treinamento” (NOE, 2015, p. 110).</p>
O que considerar
<p>Número de colaboradores, nível de conhecimento e qualificação requeridos para o trabalho, habilidades disponíveis, atitudes de cada empregado em relação ao trabalho, potencialidades de recrutamento interno, tempo de treinamento necessário, índice de <i>turnover</i>, absenteísmo e afastamentos, descrição dos cargos e clara definição das competências necessárias, resultado da avaliação de desempenho, análise de problemas de pessoal, expansão da empresa e a admissão de novos colaboradores. (FELIPPE, 2013).</p>
ANÁLISE DE TAREFAS
Descrições
<ul style="list-style-type: none"> - “Voltada aos processos operacionais, habilidades necessárias, fases dos processos e melhoria contínua”. (FELIPPE, 2013, p. 7). - “O objetivo desta etapa é caracterizar completamente as atividades realizadas pelos indivíduos. As descrições devem incluir, pelo menos, informações sobre o que os indivíduos fazem, para quem o fazem, como ou com que fazem e porque o fazem.” (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2011, p. 39). - “Identifica as tarefas e conhecimentos, habilidades ou comportamentos importantes que devem ser enfatizados no treinamento para que os funcionários realizem suas tarefas”. (NOE, 2015, p.110)
O que considerar
<p>Metas desejadas, descrição de cargos, análise de processos operacionais, definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao cargo e à fase do processo operacional, programas de qualidade e certificações, equipamentos e materiais disponíveis e sua utilização, análise de problemas, modernização e manutenção de maquinário e equipamentos, produção e comercialização, mudanças nos processos versus preparação dos colaboradores, qualidade e quantidade de produção, numero de acidentes, erros e sucatas, condições físicas de trabalho, distinção entre não poder fazer, não querer fazer e não saber fazer. (FELIPPE, 2013).</p>

Para o levantamento das necessidades de treinamento as seguintes situações podem ser levadas em conta: observação, solicitações das chefias, entrevista com chefias ou colaboradores, reuniões interdepartamentais, exames de empregados, modificações de trabalhos, entrevista de desligamento, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, admissão de novos colaboradores, mudança nos métodos de trabalho, expansão ou redução de serviços e produtos, mudança nos programas de produção, modernização dos maquinários, baixa produtividade, queixa de clientes, erros, avarias, problemas de comunicação e cooperação, dificuldade de retenção de talentos, pouco interesse no trabalho, conflitos inter e intradepartamental, relatórios pós-treinamento, entre outros. (FELIPPE, 2013).

Conforme aponta NOE (2015), devem participar do processo de levantamento de necessidades diretores, presidente, vice-presidente, gerentes, e demais funcionários da organização. Seguindo a mesma linha Felipe (2013) afirma que o levantamento deverá ser feito mediante a participação conjunta dos representantes das diversas atividades, a fim de que identifiquem informações resultantes da interação entre diversos setores da dinâmica interna da empresa.

2.4.2 Planejamento

Uma vez realizado o levantamento das necessidades de treinamento, é hora de definir os objetivos e os resultados esperados, de modo a responder as questões fundamentais: Em que treinar? Quem treinar? Como treinar? Onde? Quando e Como avaliar todo o processo? (BOOG, 2001).

De acordo com Graceffi (2013), é importante considerar no planejamento das ações em treinamento e desenvolvimento os seguintes aspectos:

- Se as ações atendem o que foi identificado no levantamento das necessidades de treinamento;
- Como as ações serão documentadas – cada evento deverá ter programa de aula/estudo, especificando a ordem dos temas, a metodologia aplicada, a quantidade mínima e máxima de participantes, a duração, etc.
- Quantificar o treinamento necessário, ou seja, somar o número de pessoas que serão treinadas em cada evento;
- Definir a época ideal para o treinamento, ou seja, determinar o momento ideal em que cada necessidade de treinamento deve ser suprida. O plano de

carreira pode auxiliar na definição deste calendário, além disso, o calendário de treinamento deve obedecer a critérios econômicos, o tempo que o colaborador ficará ausente de suas atividades normais. Também a participação nos eventos deve ser desejada e espontânea;

- Eleger a metodologia para cada necessidade de treinamento e desenvolvimento, ou seja, definir o melhor método, ou combinação de métodos, sob o ponto de vista custo *versus* benefício. Pode-se escolher a metodologia mais adequada entre diferentes opções existentes conforme o tipo de aprendizado, o volume de treinamento e dos recursos que a empresa dispõe;
- Identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados, ou seja, as ações serão conduzidas por algum funcionário da empresa, pela equipe de treinamento e desenvolvimento ou será contratada uma empresa e/ou consultor especializado. Além disso, as ações poderão ser realizadas mediante parcerias com instituições de ensino. Importante nesta definição considerar a relação custo *versus* benefício;
- Orçar os investimentos necessários para a execução de cada evento do programa de treinamento, tais como: instrutores/monitores, depreciação de equipamentos e instalações, custo com viagens, hospedagem e refeições, consumo de materiais (papelaria, manuais, apostilas, etc.) e despesas gerais diversas (telefone, luz, energia);
- Apresentar o plano de treinamento de modo a obter aprovação. Esta apresentação deve ser coerente com o planejamento estratégico, atender às necessidades imediatas e mediatas do capital humano, aumentar a capacidade competitiva, apresentar substancial retorno sobre o investimento.

2.4.3 Execução

Nesta fase as ações definidas no planejamento são implementadas de modo a atingir os objetivos definidos previamente.

De acordo com Chiavenato (2009) a execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: aprendiz e instrutor, onde, aprendizes são as pessoas que necessitam melhorar seus conhecimentos e competências relacionadas com alguma atividade ou trabalho, e instrutores são as pessoas experientes ou especializadas

em determinada atividade ou trabalho que transmitem seus conhecimentos de maneira organizada, aos aprendizes.

Noe (2015) descreve que nesta fase é muito importante focar na criação de um ambiente de aprendizado positivo, que inclua o planejamento das ações que acontecerão durante o treinamento, a escolha de um instrutor adequado, bem como o local do treinamento e a criação de interações positivas com os participantes.

Além disso, esta etapa também exige funções administrativas dependendo do tipo de atividade que será realizada. Por exemplo, confirmar a presença dos inscritos, recepcionar os aprendizes, controlar presença, entre outras coisas. (GRACEFFI, 2013).

Quanto aos tipos ou formas de promover treinamento e o desenvolvimento nas organizações, destacam-se algumas:

- **Programa ou treinamento de integração:** busca promover meios para a adaptação humanizada do novo funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado em que ele inicia suas atividades profissionais. Um processo de integração aborda, em seu ciclo de atividades, o histórico da instituição, seus valores e legado, missão visão e valores fundamentais e as características que compõem a sua cultura (WEISS, 2013). Há organizações onde os programas de integração são desenvolvidos pelo departamento de treinamento e em outras empresas o departamento de treinamento somente coordena deixando a cargo dos gerentes a execução. (RABELO, 2011).

- **Treinamento técnico:** visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2006). É uma das atividades mais antigas de treinamento, e seu desenvolvimento está intrinsecamente ligado ao projeto do produto ou serviço e a ser entregue ao cliente. (VALIUKENAS, 2013). O treinamento técnico é de fundamental importância, sobretudo porque está voltada a produtividade, à qualidade da produção e/ou serviços prestados. Há algumas informações que chamam a atenção quanto à necessidade de treinamento técnico: nova tecnologia ou adaptação, pesquisa de satisfação quanto ao produto e aos serviços prestados, acidentes de trabalho, reclamações recebidas, constatação de deficiências na operação, etc. (REICHEL, 2008).

- **Treinamento de equipes:** refere-se ao programa elaborado para melhorar a eficácia de equipes, ou seja, as equipes envolvem-se em um ciclo que consiste em

identificar as suas metas, ter interações interpessoais e tomar atitudes para alcançar as metas. Esse ciclo é repetido conforme as metas são alcançadas, e a equipe parte para novas metas e tarefas. (NOE, 2015).

- **Treinamento de lideranças:** refere-se ao treinamento recebido pelos líderes sobre como solucionar conflitos dentro da equipe, sobre como ajudar a coordenar as atividades ou outras habilidades. (NOE, 2015).

- **Treinamento *on the job*:** refere-se ao ensino no próprio local de trabalho e durante o expediente por meio da observação de pares ou gerentes no desempenho de suas atividades e da imitação posterior dos comportamentos que foram observados. Este tipo de treinamento pode ser usado para funcionários recém-contratados, para atualizar as habilidades de funcionários experientes quando forem introduzidas novas tecnologias, para fazer o treinamento cruzado de funcionários de um departamento ou unidade e para orientar funcionários que foram transferidos ou promovidos para novos cargos (NOE, 2015).

- **Rotação de Cargo ou *Job Rotation*:** significa a movimentação de pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidade. É um excelente método para transformar o especialista em generalista. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias. (CHIAVENATO, 2008).

- **Cursos:** programas de curta duração, de um dia até duas semanas. Indicado para o aprendizado de um conjunto restrito e específico de conhecimentos. (BOOG, 2001).

- **Palestras:** em uma palestra os instrutores comunicam verbalmente o que desejam que os participantes aprendam. A comunicação de capacidades aprendidas costuma ser de uma só via: do instrutor para o público. Costuma ser uma das formas mais baratas e menos demoradas de apresentar um grande volume de informações com eficiência e de forma organizada. Uma palestra também pode ser utilizada para passar informações sobre o propósito do programa de treinamento, modelos conceituais ou comportamento-chave aos aprendizes antes que eles recebam um treinamento mais interativo e personalizado às necessidades particulares (NOE, 2015).

- **Workshop:** um tipo muito especial de curso, onde a ênfase está no exercício de alguma habilidade e não na aquisição de um conhecimento (HARAZIM, 2001).

- **Coaching:** relacionamento no qual o *Coach* (profissional que exerce a atividade) se compromete a ajudar e a apoiar o aprendiz, para que este, por sua vez possa atingir determinado resultado. Além do compromisso com o resultado, existe um compromisso com o desenvolvimento profissional e a realização pessoal. O *coach* impulsiona o aprendiz na direção de aumentar seus conhecimentos e conseqüente aumentar seu desempenho. (REICHEL, 2008).

- **Mentoring:** relação em que uma pessoa mais experiente (o mentor) se volta a ensinar e preparar outra pessoa (o orientado ou protegido) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. É uma relação voltada para o desenvolvimento do orientado. Os tutores acompanham e comunicam-se com seus alunos de forma sistemática e planejando, dando orientações de modo a resolver problemas que possam ocorrer durante o processo. (REICHEL, 2008).

- **Aprendizagem de aventura** – é um método de aprendizagem experiencial que foca no desenvolvimento de trabalho em equipe e de habilidades de liderança por meio de atividades estruturadas, podendo ser realizadas ao ar livre. Pode envolver atividades físicas exaustivas e desafiadoras e parece ser mais adequada ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à eficácia de grupos, como autoconhecimento, resolução de problemas, gestão de conflitos, entre outras. (NOE, 2015).

Quanto às modalidades de treinamento, três são as formas mais comuns: presencial, ensino à distância – EAD e o *blended learning*:

Quadro 4 – Modalidades de Treinamento e Desenvolvimento

<p>Presencial</p>	<p>Na modalidade presencial o instrutor e os treinandos estão fisicamente no mesmo local para a realização das atividades de aprendizagem. A modalidade presencial possibilita uma aprendizagem efetiva, devido ao alto grau de interação entre o instrutor e os treinandos por meio do uso de diversas ferramentas. O instrutor pode atuar imediatamente para garantir a efetividade do aprendizado. Esta modalidade é recomendada para situações onde é preciso gerar, além de aprendizado de conteúdo, uma mudança na mentalidade ou consciência sobre um determinado assunto para possibilitar mudança de atitude, devido à possibilidade de se</p>
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	trabalhar com atividades comportamentais e motivacionais. Pode ocorrer na empresa, centros de treinamentos, escolas de capacitação, local de trabalho ou outro local adequado.
Ensino à distância – EAD	A modalidade de ensino a distância permite que os treinandos não estejam fisicamente presentes em um ambiente formal de aprendizagem. Além disso, ela possibilita o estudo de forma autônoma e em horários distintos. Na modalidade EAD pode não haver comunicação entre tutor-treinando. No entanto, caso ocorra, ela pode se dar por meio de tecnologias da informação em tempo real (EAD formato síncrono) ou não (EAD formato assíncrono). Apresenta vantagens como remoção de barreiras de tempo, espaço, perfil, número de participantes, localização, tempo, disponibilidade, e menor custo.
Blended Learning	A modalidade <i>Blended Learning</i> é conhecida como a combinação efetiva de diferentes formatos de entrega e modelos de ensino para disseminar o aprendizado e a informação. Ela permite que se consiga obter os benefícios da modalidade de capacitação presencial e à distância. Conteúdos mais complexos e de cunho comportamental podem ser trabalhados presencialmente, já ações com conteúdos mais básicos e que busquem a economia de recursos podem ser trabalhadas na modalidade EAD.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2015).

Sobre a escolha do método adequado, Noe (2015) aponta que o principal ponto é identificar o tipo de resultado esperado. Além disso, segundo o autor, para que o aprendizado ocorra o aprendiz precisa entender os objetivos do programa de treinamento e ter a oportunidade de praticar e receber feedback, bem como o conteúdo do treinamento deve ser relevante.

2.4.4 Avaliação

Uma avaliação de treinamento “mede indicadores ou critérios específicos para definir os benefícios do programa [...] é o processo de reunir os resultados necessários para determinar se o treinamento é eficaz”. (NOE, 2015, p. 228).

Além disso, para identificar resultados de treinamento adequados, uma empresa deve:

olhar para sua estratégia de negócio, análise organizacional (Porque estamos realizando o treinamento? Como ele relaciona-se com o negócio?), análise de pessoas (Quem precisa de treinamento?), análise de tarefas (Qual é o conteúdo do treinamento?), objetivos de aprendizagem e plano para transferência de treinamento. (NOE, 2013, p. 229)

Um dos modelos mais conhecidos de avaliação de treinamento é o do autor Kirkpatrick (1975, apud GRACEFFI, 2013). Nele o autor apresenta quatro níveis, conforme quadro abaixo.

Quadro 5 – Modelo de Avaliação de Treinamento de Kirkpatrick

<p>Nível 1 Reação ou Satisfação</p>	<p>É verificado se os participantes gostaram do treinamento. O objetivo é avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local a carga horária, e o instrutor do treinamento, a fim de melhorar a realização do treinamento no futuro e, até mesmo, eliminar programas que não atenderam as necessidades dos participantes ou daqueles que custearam o programa.</p>
<p>Nível 2 Aprendizagem</p>	<p>É avaliado o que os participantes aprenderam, ou seja, o que passaram “a saber”, ao final do treinamento, que antes desconheciam, ou o que adicionaram ao que já sabiam.</p>
<p>Nível 3 Mudança de Comportamento</p>	<p>Neste nível é necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento. O objetivo é identificar se ele aprendeu e conseguiu mudar seu comportamento no ambiente de trabalho, fato que pode não acontecer por motivos extrínsecos ao participante (como falta de uma ferramenta no ambiente de trabalho) ou intrínseco (falta de motivação e desejo de mudar).</p>
<p>Nível 4</p>	<p>Verifica o impacto nos resultados da organização, tais como redução de custo, aumento de vendas, melhora</p>

Resultados	na satisfação do cliente, melhora do processo produtivo, melhora da lucratividade, entre outras.
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Graceffi (2013).

De acordo com NOE (2015), a importância da avaliação de treinamento reside na possibilidade de entender os investimentos que o treinamento produz e fornece informações necessárias para melhorá-lo. Para tanto, é importante considerar as informações do diagnóstico de necessidades e os objetivos de aprendizagem específicos e mensuráveis para então estabelecer o modelo adequado de avaliação.

2.5 Treinamento e desenvolvimento: de quem é a responsabilidade?

Afinal de quem é a responsabilidade pelas ações de treinamento e desenvolvimento?

Segundo Noe (2015) o treinamento e o desenvolvimento podem ser de responsabilidade de profissionais de recursos humanos, e complementa fazendo uma diferenciação a partir do tamanho da empresa:

Em empresas pequenas, o treinamento fica a cargo do fundador e de todos os funcionários. Quando as empresas chegam a 100 funcionários, o normal é que alguém dentro da empresa fique responsável pelos recursos humanos, seja como parte de seu trabalho ou como única atribuição [...] Em organizações de médio ou grande porte, o treinamento pode ser de responsabilidade de profissionais de recursos humanos, ou então vir de uma função separada conhecida como desenvolvimento de recursos humanos, gestão de talentos, desenvolvimento, aprendizado ou desenvolvimento organizacional. (NOE, 2015, p. 46).

Para Bichueti (2015) na estruturação de programas de treinamento e desenvolvimento deve-se levar em conta a estratégia da empresa e as necessidades de pessoal, quer a empresa tenha um plano estratégico de recursos humanos ou não. Além disso, os programas devem ser elaborados e conduzidos em conjunto entre a área de RH e os gestores, já que estes devem ser os maiores conhecedores das competências, das qualificações e das necessidades de desenvolvimento das pessoas que trabalham em uma área.

Noe (2015) também reconhece a importância dos gestores no processo de treinamento e desenvolvimento, sobretudo na identificação das necessidades e no acompanhamento para que as ações sejam colocadas em prática no trabalho.

Reichel (2008) descreve que a tarefa do gestor de recursos humanos não é das mais fáceis. De acordo com ele, para uma atuação competente na gestão de pessoas, o gestor de recursos humanos deve saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Com relação as expectativas sobre os profissionais de treinamento e desenvolvimento, Noe (2015, p. 20) nos apresenta que “os gestores esperam que os profissionais de treinamento e desenvolvimento projetem e desenvolvam atividades de aprendizado que auxiliem a empresa na implantação da sua estratégia e alcance de suas metas de negócios”. Além disso, para Noe (2015, p.47) independente do departamento responsável pelo treinamento e desenvolvimento, é preciso que o mesmo esteja alinhado com a estratégia de negócio e que dê apoio às necessidades do negócio.

Sendo assim, a que se considerar a posição de Bichueti que nos diz que presidentes e gestores têm papel fundamental na atração, retenção e na administração de pessoas, o que engloba treinamento e desenvolvimento de pessoas, e que a área de RH é estratégica e deve atuar como parceira de negócio.

2.6 Análise da fundamentação teórica

Para cada objetivo definido neste estudo procurou-se pesquisar na literatura conceitos e teorias que fundamentassem a discussão dos achados. O Quadro 06 apresenta uma síntese da análise da literatura.

Quadro 6 – Síntese da Análise de Literatura

OBJETIVOS	AUTORES	DIMENSÕES ANALISADAS
Descrever as práticas de treinamento que ocorrem na empresa.	Noe (2015); Ribeiro (2015); Lee (2013); Teófilo et al. (2013); Chiavenato (2009); Marras (2009); Boog (2001); Harazim (2001);	Treinamento; Conceito de treinamento; Processo de treinamento.
Descrever as práticas de desenvolvimento que ocorrem na empresa.	Ribeiro (2015); Teófilo et al. (2013); Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006); Vargas e Abbad (2006); Dutra (2016); Eboli (2004)	Desenvolvimento; Conceito de desenvolvimento; Processo de desenvolvimento.
Delimitar necessidades de treinamento e	Noe (2015); Ribeiro (2015); Graceffi (2013); Felipe (2013);	Levantamento das necessidades de treinamento e

desenvolvimento existentes na empresa para que ela atinja os seus objetivos.		desenvolvimento;
Propor melhorias no processo de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.	Noe (2015); Ribeiro (2015); Graceffi (2013); Felipe (2013);	Processo de treinamento e desenvolvimento

Fonte: elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA

Segundo Souza, Santos e Dias (2013, p.08) “metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Uma conceituação semelhante é apresentada por Prodanov e Freitas (2013), que abordam que a finalidade da ciência é a busca pelo conhecimento, o qual será atingido por meio do uso de um conjunto de procedimentos.

Existe atualmente uma série de métodos de pesquisa, os quais são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir. (GIL, 2008). Sendo assim, neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitaram a consecução dos objetivos propostos neste estudo.

3.1 Delineamentos da pesquisa

Para uma melhor compreensão do objeto deste estudo, fez-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, a qual se caracteriza por ser “desenvolvida a partir de material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (SOUZA; SANTOS; DIAS, 2013, p.66). Esta investigação tem como objetivo “colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.54). Desta forma, para a realização da pesquisa bibliográfica sobre o tema deste estudo visitou-se materiais já publicados como livros, revistas e artigos de periódicos, estando alguns deles disponibilizados fisicamente e outros em meio eletrônico.

Quanto à abordagem, a pesquisa utilizada neste estudo classifica-se como qualitativa. Uma pesquisa qualitativa, segundo Santos e Candeloro (2006, p. 71) permite:

o levantamento de dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural.

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, Silveira e Córdova (2009, p. 32) descrevem que a mesma “preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Quanto aos objetivos, busca-se detalhar e apresentar processos da área de estudo, sendo assim a presente pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória.

Uma pesquisa descritiva caracteriza-se por “ter como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2008, p.28). A pesquisa descritiva “procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos [...]. Nas pesquisas descritivas os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Quanto aos objetivos esta pesquisa também se tipifica como exploratória, pois segundo Mattar (1999, p. 77) "seus propósitos imediatos são de ganhar maior conhecimento sobre um tema, [...] e aprofundar questões a serem estudadas".

No caso do presente estudo, o caráter descritivo está ligado principalmente aos objetivos que visam descrever as práticas de treinamento e desenvolvimento da empresa-alvo deste estudo e o exploratório relaciona-se a condição de conhecer mais sobre o tema estudado.

Quanto aos procedimentos, optou-se por desenvolver um estudo de caso, já que por meio deste trabalho busca-se analisar dados específicos de uma organização no que se refere a treinamento e desenvolvimento. Usualmente, caracteriza-se estudo de caso pela coleta e análise de informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo, comunidade, organização ou país. (PRODANOV; FREITAS, 2013; KAHLMEYER-MERTENS et al., 2007). A utilização do estudo de caso tem sido frequente com o objetivo de atingir os seguintes propósitos:

- explorar situações da vida real cujos limites não estejam claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;

- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamento e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

De acordo com Yin, (2015) o estudo de caso é indicado em situações onde as principais questões da pesquisa são “como” e “porque” e quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais.

3.2 Definições da unidade e informantes chaves

A empresa alvo deste estudo está localizada no município de Araucária no estado do Paraná. A mesma pertence ao ramo da indústria e se dedica a produção de embalagens plásticas flexíveis, tendo como seus maiores clientes as indústrias alimentícias, médico-hospitalares e de defensivos agrícolas.

O quadro de funcionários da empresa é composto por um total de 190 colaboradores, divididos entre cargos operacionais, especialistas e de gestão. Uma melhor visão sobre os departamentos da empresa poderá ser identificada por meio do organograma (ANEXO A).

A seguir, apresentam-se a Missão, Visão e Valores da empresa-alvo deste estudo.

- **Missão** - Produzir e comercializar filmes coextrusados e embalagens diferenciadas, gerando rentabilidade e agregando valor à empresa, aos acionistas, colaboradores e clientes.
- **Visão** - Ser reconhecida pelo mercado como a melhor empresa produtora de filmes coextrusados e embalagens diferenciadas no Brasil.
- **Valores** - Satisfação do cliente, espírito inovador e melhoria contínua.

A unidade analisada neste estudo foi o processo de treinamento e desenvolvimento, para tanto se optou por eleger como participantes deste estudo pessoas que exercem cargos de liderança dentro da empresa. Tal escolha se justifica devido ao envolvimento das lideranças com a estratégia da empresa, seus processos e procedimentos e sobre o fato de terem sob sua responsabilidade a condução de equipes de trabalho.

3.3 Técnicas de coletas de dados

Foi utilizada para a coleta de dados a pesquisa documental, ou seja, aquela que tem como principal característica o fato de que “o campo onde se procederá a coleta de dados é um documento, que exige para a produção de conhecimento uma análise”. (TOZONI-REIS, 2010). Flick (2009) aborda que na pesquisa qualitativa os documentos e a análise dos mesmos podem ser utilizados como uma estratégia complementar à entrevista. Para a realização do presente estudo foram investigados os seguintes documentos: materiais disponíveis no site da empresa, organograma e o procedimento operacional de treinamento.

A fim de coletar dados para o estudo, também foram realizadas entrevistas. Segundo Gerhardt et al. (2009) entrevista constitui-se numa técnica alternativa de coleta de dados não documentados sobre determinado tema, além disso, envolve interação social, onde uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Neste estudo utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturada, a qual se caracteriza por possibilitar que o pesquisador organize um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado e, além disso, permita e até incentive que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramento do tema principal. (GERHARDT et al., 2009). De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a entrevista semiestruturada permite explorar mais amplamente algumas questões, além de garantir maior liberdade ao entrevistador no desenvolvimento e condução da entrevista.

As entrevistas foram realizadas individualmente em uma sala de reuniões da empresa, sendo que a média de duração de cada entrevista ficou em 35 minutos.

Para a realização da entrevista, utilizou-se um roteiro (APÊNDICE A) com as perguntas construídas previamente, a fim de atender os objetivos propostos. Lembrando, que por se tratar de uma entrevista semiestruturada, considerou-se também informações trazidas pelos entrevistados e que não estavam previstas no roteiro.

As entrevistas foram transcritas e posteriormente analisadas, a fim de reduzir, estruturar e apresentar os dados coletados.

3.4 Técnica de análise dos dados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, utilizaremos para a análise de dados a técnica de análise de conteúdo, a qual é apresentada por Silva e Fossá (2015) como uma técnica de análise das comunicações, onde se analisa o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador.

Para tanto, confrontou-se o conteúdo relatado durante as entrevistas com as referências especializadas e a documentação interna disponibilizada pela empresa.

3.5 Protocolo de pesquisa

Com a finalidade de obter uma melhor organização do processo de coleta dos dados, elaborou-se um protocolo de estudo de caso, conforme consta no quadro abaixo.

Quadro 7 – Protocolo de Pesquisa

OBJETIVO GERAL	
Analisar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR.	
Objetivo específico 1	
Descrever as práticas de treinamento que ocorrem na empresa.	
Categorias/dimensões a ser analisadas: Treinamento, conceito de treinamento, processo de treinamento.	
Questões investigadas:	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve-me com tuas palavras o que é treinamento? - Me fala sobre os tipos ou formas de treinamentos realizados pela empresa? - Como está estruturado o processo de treinamento da empresa? - Na tua opinião as ações de treinamento desenvolvidas pela empresa atendem aos objetivos da empresa? (cite exemplos).
Autores: Noe (2015), Ribeiro (2015), Lee (2013), Teófilo et al. (2013), Chiavenato	

(2009), Marras (2009), Boog (2001), Harazim (2001).	
Objetivo específico 2	
Descrever as práticas de desenvolvimento que ocorrem na empresa.	
Categorias/dimensões a ser analisadas: Desenvolvimento, conceito de desenvolvimento, processo de desenvolvimento.	
Questões investigadas:	<ul style="list-style-type: none"> - Descreve-me com tuas palavras o que é desenvolvimento? - Me fala sobre os tipos ou formas de desenvolvimento realizados pela empresa? - Como está estruturado o processo de desenvolvimento da empresa? - Na tua opinião as ações de desenvolvimento desenvolvidas pela empresa atendem aos objetivos da empresa? (Cite exemplos).
Autores: Ribeiro (2015), Teófilo et al. (2013), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), Vargas e Abbad (2006), Dutra (2016), Eboli (2004).	
Objetivo específico 3	
Delimitar necessidades de treinamento e desenvolvimento existentes na empresa para que ela atinja os seus objetivos.	
Categorias/dimensões a ser analisadas: Levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento.	
Questões investigadas:	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua percepção qual a importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa? - Quais as necessidades de treinamento a empresa tem atualmente visando o atingimento dos objetivos? - Quais as necessidades de desenvolvimento a empresa têm atualmente visando o atingimento dos seus objetivos.
Autores: Noe (2015), Ribeiro (2015), Graceffi (2013), Felipe (2013).	

Fonte: elaborado pela autora

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir destacam as falas dos colaboradores entrevistados a respeito do objeto central de que trata este estudo, ou seja, o de investigar como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento de uma empresa de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR.

Para tanto, os colaboradores foram convidados a responderem 11 questões as quais estão relacionadas aos seguintes objetivos específicos: descrever as práticas de treinamento e de desenvolvimento que ocorrem na empresa, identificar as necessidades de treinamento existentes na empresa para que ela atinja os objetivos e propor melhorias nos processos de treinamento e desenvolvimento da empresa.

Inicialmente, planejou-se entrevistar 7 colaboradores, sendo eles: Gerente de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação, Gerente Técnico e Industrial, Gerente Contábil e Financeiro, Gerente de Suprimentos, Gerente Comercial, Coordenadora da Qualidade e Coordenador de Expedição. No entanto, foi possível realizar 5 entrevistas, já que o Gerente Comercial se encontrava em viagem e o Coordenador da Expedição não encontrava-se disponível no momento da realização das entrevistas.

De todo modo, considera-se que a amostra tenha uma representatividade significativa, já que os escolhidos possuem envolvimento com a estratégia da empresa, conhecem os processos e procedimentos e têm sob sua responsabilidade equipes de trabalho, por isso podem identificar quais as demandas e necessidades referentes ao objeto deste estudo.

De modo a facilitar a apresentação das informações coletadas durante as entrevistas e de relaciona-las com os respondentes, utilizou-se a seguinte legenda:

E1 – Gerente de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação;

E2 – Gerente Técnico e Industrial;

E3 – Gerente Contábil e Financeiro;

E4 – Gerente de Suprimentos;

E5 – Coordenadora da Qualidade.

O conteúdo e a análise das respostas apresentam-se descritos a seguir:

A fim de buscar respostas para os dois primeiros objetivos específicos, iniciou-se a investigação buscando verificar o conhecimento dos entrevistados acerca dos conceitos de treinamento e desenvolvimento, de modo investigar posteriormente as ações de treinamento e desenvolvimento praticadas na empresa.

O entrevistado (E1) relaciona treinamento à preparação e o aperfeiçoamento do colaborador no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades. Esta questão é evidenciada em sua fala:

É uma preparação do colaborador para que ele possa desenvolver uma atividade. É para melhorar aquilo que o colaborador faz ou até mesmo aprender algo novo. Por exemplo, aprender a operar uma máquina nova, ou quando o colaborador entra na empresa e não sabe operar aquele tipo de máquina, é mais nesse sentido que acontecem treinamentos aqui na empresa. (E1).

Observa-se que a descrição apresentada por (E1) está de acordo com os conceitos apresentados por Tonet (2012) e Chiavenato (2009), principalmente no que se refere ao caráter de preparo para a execução das atividades específicas da função que a pessoa exerce ou até mesmo para aperfeiçoamento.

Sobre desenvolvimento, o entrevistado (E1) apresenta o seguinte:

Desenvolvimento de pessoas, eu entendo que seja preparar as pessoas ou promover ações que busquem desenvolver a pessoa em um ponto específico. Por exemplo, quando eu quero preparar uma pessoa para que ela assuma um cargo de liderança ou digamos que ela já seja um líder, mas encontra dificuldades para lidar com os seus subordinados, então ela deve trabalhar essa questão para melhorar como líder, seria algo nesse sentido, na verdade muito parecido com treinamento, porque quando eu treino a pessoa ela está se desenvolvendo. (E1).

De forma geral, a fala do entrevistado (E1) sobre treinamento evidencia, mesmo que sutilmente a dificuldade relatada por Tonet (2012) que nos diz que mesmo profissionais da área ainda encontram dificuldades em estabelecer uma relação de diferenciação entre treinamento e desenvolvimento.

O entrevistado (E2) ao ser questionado sobre treinamento trouxe em sua fala a importância com que concebe o mesmo em sua área de atuação dentro da empresa:

[...] olha, treinamento é uma coisa muito importante, principalmente na parte da produção [...] muitas vezes o funcionário chega para trabalhar na empresa, mas ele não tem conhecimento nenhum daquele tipo de máquina, por isso a gente tem que ensinar o funcionário, então a gente faz o treinamento dele. (E2).

Aqui também se evidencia o caráter imediato e de adaptabilidade à função designado ao treinamento.

Sobre desenvolvimento, o entrevistado (E2) entende que:

Desenvolvimento está mais relacionado às oportunidades que são dadas para o funcionário para que ele se desenvolva [...] um curso de graduação ou pós-graduação, um curso de idiomas, enfim é uma ajuda que empresa oferece para aquele funcionário que tem interesse em crescer. (E2).

Esta descrição apresentada por (E2) sobre desenvolvimento de modo geral segue o mesmo conceito apresentado por Vargas e Abbad (2006) que reconhecem as ações de desenvolvimento como um apoio oferecido pela empresa que visa o crescimento pessoal do empregado.

Para o entrevistado (E3), treinamento é “A forma mais curta e barata de se chegar a excelência dentro de uma organização”. (E3).

Em sua fala evidencia-se a questão da temporalidade também encontrada no conceito apresentado por Marras (2009) onde o repasse e a reciclagem do conhecimento ocorrem em curto prazo.

Sobre desenvolvimento, o entrevistado (E3) considera que tem a ver com “A empresa dar a oportunidade das pessoas estarem se atualizando, através de treinamentos, viagens e tudo que possa ajudar ela tanto na empresa quanto na vida particular”. (E3).

Nesta fala também fica claro o conceito de Vargas e Abbad (2006) reconhecendo o apoio da empresa com o objetivo de crescimento do empregado.

Já o entrevistado (E4) aborda em sua resposta aspectos que relacionam o treinamento como algo que é oferecido pela empresa, mas que também pode ser buscado pelo próprio funcionário com o objetivo de melhoria contínua. Além disso, ele apresenta os resultados que o funcionário pode obter por meio de treinamentos, vejamos:

Treinamento é capacitar o funcionário para o mercado de trabalho, é dar ferramentas que ajudem o funcionário a se desenvolver na empresa em que trabalha. [...] Tem também o desenvolvimento pessoal, que gera treinamento individual e busca pela melhoria contínua. Uma pessoa capacitada terá maiores oportunidades de trabalho maior rendimento e com isso, um retorno certo ao contratante. (E4).

Nesta fala do entrevistado (E4) aparece a questão do desenvolvimento como sendo um meio de preparar o colaborador para novos desafios, assim como Eboli (2004) e Dutra (2006) nos apresentam em seus conceitos sobre o tema.

Sobre desenvolvimento, o entrevistado (E4) ressalta a importância do mesmo ultrapassar o exercício da atividade na empresa e expõe seu desejo sobre a atuação do RH no que se refere às ações de desenvolvimento:

É quando o colaborador além de estar preparado para exercer as funções da empresa ele também busca estar atento ao cenário a sua volta [...] Eu penso que o RH tem que estar presente, questionando, dando treinamentos que sirvam para o trabalho em equipe, para motivar, estar diante de qualquer questionamento, dando ideias e melhorias. (E4).

E por fim, o entrevistado (E5) relaciona o treinamento como algo que pode gerar resultados positivos para a empresa, já que para ela treinamento é “A forma de capacitar os colaboradores para que desempenhem suas atividades e responsabilidades da melhor forma possível, gerando resultados positivos para a empresa”. (E5).

Em sua resposta, encontramos um pouco do conceito descrito por Lee (2013), onde se entende treinamento como um processo que precisa estar em acordo com as necessidades da organização.

Sobre desenvolvimento, o entrevistado (E5) descreve que “tem a ver com aprimorar o conhecimento técnico e desenvolver as habilidades comportamentais. O desenvolvimento proporciona o crescimento profissional”. (E5).

Aqui também encontramos um pouco do conceito de Eboli (2004) e Dutra (2006) principalmente no que se refere à perspectiva do desenvolvimento como sendo um meio de preparar o indivíduo para novos e mais complexos desafios na carreira.

Após verificar o conhecimento dos entrevistados acerca dos conceitos de treinamento e desenvolvimento, questionou-se sobre os tipos ou formas de treinamentos realizados pela empresa, assim como os tipos ou formas de desenvolvimentos realizados pela empresa. Por meio destes questionamentos, buscou-se conhecer as práticas de treinamento e desenvolvimento que acontecem na empresa.

PRÁTICAS DE TREINAMENTO

De acordo com as informações coletadas durante as entrevistas, as práticas de treinamento realizadas são:

1. POINC – Programa de Orientação e Integração de Novos Colaboradores

É o primeiro treinamento que o colaborador realiza ao fazer parte da empresa. Neste treinamento ele recebe informações sobre:

- Histórico da empresa;
- Direitos e deveres do colaborador;
- Benefícios;
- Segurança Patrimonial;
- Funções das embalagens plásticas flexíveis que são produzidas pela empresa;
- Os processos de obtenção das embalagens plásticas flexíveis;
- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Gestão da Segurança de Alimentos (BPF – Boas Práticas de Fabricação e HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle).

Através da descrição a respeito do Programa POINC pode-se verificar que os conteúdos trabalhados estão em acordo com o que Weiss (2013) nos apresenta sobre Programas de Integração. Para o autor no processo de integração deve-se abordar o histórico da Instituição, seus valores e legados, missão, visão e valores fundamentais e as características que compõem a cultura da empresa.

2. Programa Padrinho

Tem o objetivo de desenvolver atividades de orientação aos novos colaboradores. O padrinho é um colaborador experiente e treinado, para que possa acompanhar e dar todas as orientações necessárias ao afilhado que é o novo colaborador. O padrinho irá passar informações quanto às atividades que o afilhado irá desempenhar no setor referente:

- Planos de Controle;
- Instruções de Trabalho do Sistema de Gestão da Qualidade ISO;
- Boas Práticas de Fabricação e Segurança no Trabalho.

Este programa visa contribuir com a adaptação do afilhado na empresa e representa o conceito do treinamento *on the job* descrito por Noe (2015), sobretudo

ao que se refere ao ensino, de funcionários recém-contratados, no próprio local de trabalho e durante o expediente por meio de observação de pares ou superiores no desempenho de suas atividades e da imitação posterior dos comportamentos que foram observados.

3. BIS – Boas Práticas de Fabricação – ISO 9000 – Segurança

É um evento anual com duração de um dia. Nesta data, diversas palestras sobre boas práticas, ISO 9000 e segurança são disponibilizadas aos colaboradores a fim de resgatar e alinhar conceitos.

4.SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

É um evento que acontece anualmente. Durante o SIPAT são realizadas diversas ações (palestras, cursos, etc.) de resgate de conceitos de segurança os quais auxiliam na prevenção de acidentes.

Tanto no BIS quanto no SIPAT, o uso de palestras a fim de resgatar e alinhar conceitos está de acordo com o que Noe (2015) nos apresenta, principalmente quando o objetivo é buscar agilidade e eficiência no repasse de um grande volume de informações.

5.Treinamentos específicos solicitados ao RH mediante levantamento de necessidades de treinamento

Incluem-se aqui os treinamentos realizados ao longo do ano mediante solicitação do gestor e coordenador ao RH através do formulário de levantamento de necessidades de treinamento realizada no ultimo trimestre do ano anterior.

De acordo com os relatos, a grande maioria destas ações está voltada para o desenvolvimento técnico relacionado ao exercício pleno da função. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2006).

6.Treinamentos extraordinários

São treinamentos realizados mediante solicitação extraordinária dos gestores e coordenadores e que não obedecem ao calendário de treinamento estabelecido no Programa Anual de Treinamento. Tal demanda faz referência ao que Noe (2015) nos apresenta sobre o processo de elaboração de treinamentos. Para o autor, é

importante que o processo seja sistematizado, porém flexível o suficiente para se adaptar as necessidades específicas que possam surgir e contribuir para o negócio da empresa.

Por meio das descrições de práticas de treinamentos apresentadas pelos entrevistados, pode-se observar que existe na empresa um planejamento das ações de treinamento. Tal fato está de acordo com o que Noe (2015) nos apresenta sobre a importância da empresa planejar suas ações de modo a facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho.

PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO

De forma geral, os entrevistados reconhecem que atualmente as ações de desenvolvimento estão mais relacionadas às demandas extraordinárias solicitadas pelos gestores e coordenadores ao longo do ano, como por exemplo, participação em feiras, palestras e cursos geralmente desenvolvidos fora da empresa.

Sobre as práticas de desenvolvimento, o entrevistado (E1) expõe que na gestão anterior já foi desenvolvido pela empresa um Programa de Desenvolvimento de Lideranças. No entanto, atualmente por decisão da diretoria, este tipo de ação não vem sendo desenvolvida.

O entrevistado (E1) ainda descreve sua dificuldade em inscrever colaboradores em cursos externos, pois devido à redução de investimento das empresas, existe uma dificuldade muito grande dos cursos atingirem o número mínimo de participantes que justifique a sua realização.

É, às vezes eu recebo o pedido de um gerente para inscrever um colaborador em um curso externo, daí eu faço todo o procedimento e dias antes do curso eu recebo a informação de que o curso foi cancelado porque não tem gente suficiente para realizar [...] isso está cada vez mais frequente, principalmente agora com essa crise, todo mundo está cortando em treinamento. (E1).

Tal dificuldade encontrada pelo entrevistado (E1) é evidenciada também por Guelbert et al. (2008). Para o autor, diante de dificuldades financeiras as organizações agem de modo a reduzir o orçamento relacionado a recursos humanos e conseqüentemente de treinamento e desenvolvimento.

Também sobre as ações de desenvolvimento, o entrevistado (E2) relembra que já existiu na empresa um programa de incentivo ao estudo, onde a empresa ajudava

com um percentual financeiro os colaboradores que quisessem realizar uma graduação, pós-graduação ou curso de idioma. No entanto, tal incentivo foi cancelado devido ao fato do colaborador ao término do estudo exigir promoção e/ou aumento salarial.

Antigamente a empresa ajudava quem estava estudando, mas agora me parece que cortaram. Andou dando problema e o RH cortou. Parece que os funcionários começaram a pedir aumento e a cobrar uma promoção, mas não tem como né?! Eu não sei muito bem, mas parece que daí o RH cortou o benefício. É hoje pelo que eu sei não tem mais. (E2).

Com relação a esta observação feita pelo entrevistado (E2) pode-se relacioná-la com capacidade do desenvolvimento em elevar a motivação para o trabalho por meio da criação de perspectivas de evolução e contribuição para a melhoria dos resultados apresentada por Tachizawa, Ferreira e Fortuna.

Para o entrevistado (E3) as ações relacionadas a desenvolvimento são mais limitadas e geralmente se relacionam a uma demanda específica solicitada ao RH pelo gestor da área. “Na verdade quando eu preciso desenvolver algum colaborador ou o colaborador me diz que quer participar de um curso daí eu passo para o RH e eles avaliam a possibilidade”. (E3)

Para o entrevistado (E4), a empresa apresenta uma série de oportunidades internas de desenvolvimento e que devem ser aproveitadas pelos colaboradores.

[...] olha, tem muita oportunidade de desenvolvimento na empresa. E é bem coisa do dia-a-dia, tudo é desenvolvimento, desde a participação numa reunião até os brainstorming que acontecem ao logo do dia, onde um colaborador pode auxiliar o outro na busca da solução para um problema. (E4).

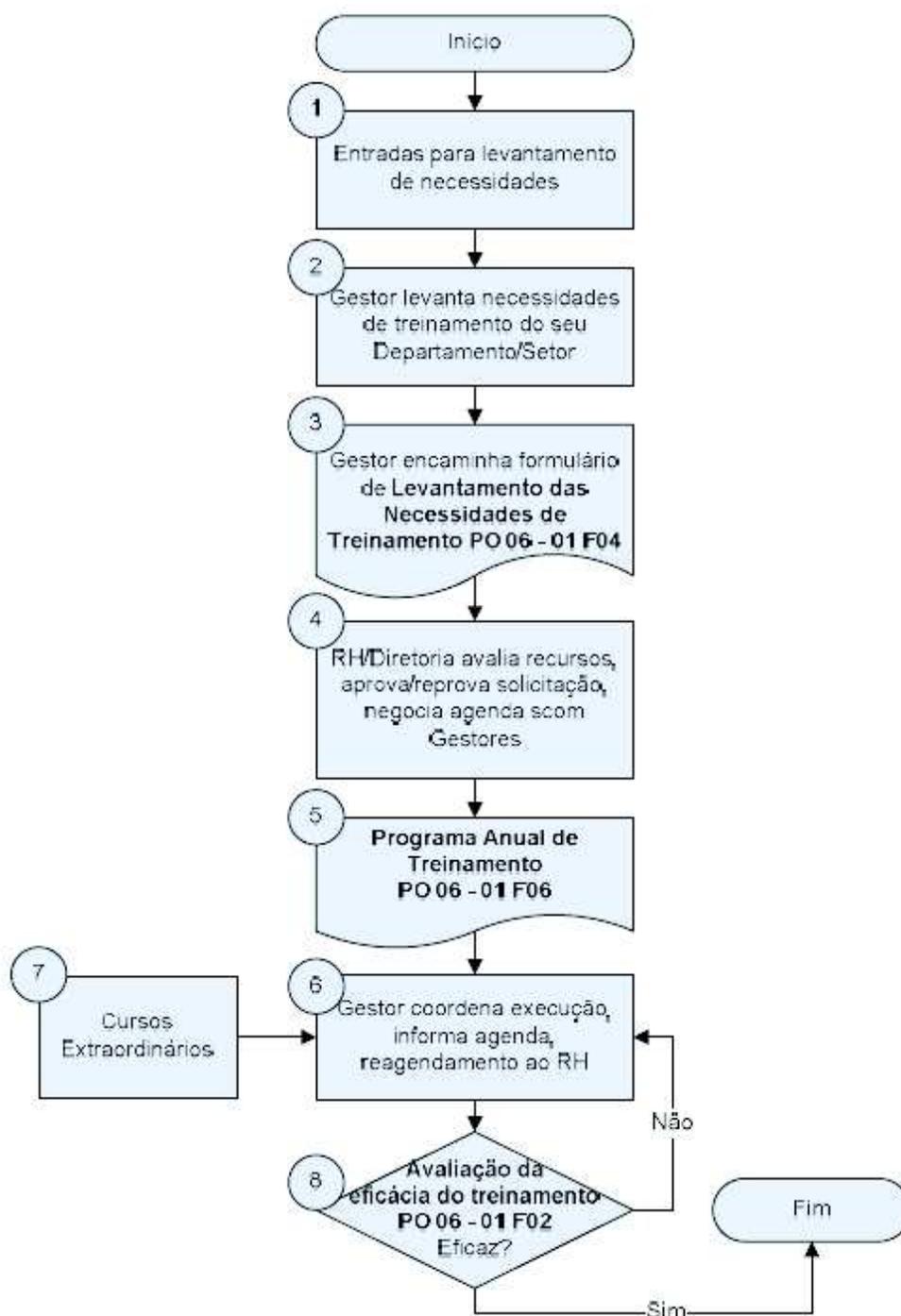
O entrevistado (E5) reforça que hoje na empresa as ações desenvolvidas estão mais voltadas para treinamento, principalmente os técnicos e exigidos pela NR-12. “Olha, hoje o que tem mais é treinamento técnico mesmo, principalmente por causa da NR-12”. (E5).

Aqui cabe ressaltar a importância apresentada por Reichel (2008) sobre treinamento técnico, sobretudo pelo direcionamento dado a produtividade, à qualidade da produção e/ou serviços prestados.

Visando conhecer a estrutura de treinamento e desenvolvimento da empresa, em termos de processo, buscou-se investigar como este processo encontra-se

estruturado na empresa. Para tanto, além das entrevistas, realizou-se a análise do PO – Treinamento, o qual apresenta o processo de treinamento, conforme segue:

Figura 1 – Fluxo do Processo de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Manual da Qualidade da Empresa-Alvo do Estudo

Levantamento das Necessidades

No último trimestre do ano, os gestores de cada área encaminham ao RH, o formulário de Levantamento das Necessidades de Treinamento preenchido conforme as necessidades do setor e da equipe de trabalho, com relação a treinamentos e cursos para o próximo ano.

Deve constar no formulário entregue ao RH o título geral do treinamento, se será realizado internamente ou externamente, quem serão os participantes, previsão de realização e os objetivos. Tais questões estão em acordo com o que Noe (2015) nos apresenta a respeito dos aspectos que são identificados por meio do levantamento de necessidades.

Com relação à prática de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento a que se avaliar que o processo ainda carece de um melhor aprofundamento e considerações quanto à análise dos três níveis: organização, pessoas e tarefa, citadas por Felipe (2013), Zerbidi e Abbad (2011) e Noe (2015). O que se observou por meio das entrevistas é que o foco maior para estabelecimento das necessidades de treinamento é dado pela análise das tarefas, sendo que a análise de aspectos relacionados à organização não apareceu na fala dos entrevistados.

Das situações citadas por Felipe (2013) que podem ser fontes de identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, verificou-se que a empresa faz uso principalmente das observações feitas pelos gestores, admissão de novos colaboradores, mudanças no método de trabalho, modernização de máquinas e erro na execução das atividades.

Com relação à participação dos colaboradores, também não ficou claro se os mesmos participam ativamente do processo de levantamento de necessidades conforme sugerem Noe (2015) e Felipe (2013).

Por meio da análise do Procedimento Operacional de Treinamento identificou-se que é de responsabilidade do RH, organizar as informações e apresentar as mesmas à Diretoria, a qual fará uma análise com relação aos cursos solicitados considerando recursos, investimentos, valores, agendas, tendo em vistas as atividades da empresa e levantamento das outras áreas.

Desta forma, cabe a Diretoria a aprovação do Programa Anual de Treinamento, o qual é formulado conforme o levantamento das necessidades de treinamento e é

alimentado pelos cursos programados anualmente ou mesmo por cursos extraordinários.

Responsabilidades e Autoridades

De acordo com Procedimento Operacional de Treinamento são responsabilidades das autoridades envolvidas no processo, as seguintes ações:

Diretoria: aprovar o levantamento de necessidades de treinamento e os recursos/investimentos necessários.

Recursos Humanos: assessorar a Diretoria, Gerentes, Coordenadores e Encarregados na identificação das necessidades de treinamento, a fim de desenvolver o Programa Anual de Treinamento. Também compete ao RH informar os Gestores sobre os treinamentos aprovados, compilar os dados do Levantamento das Necessidades de Treinamento e manter atualizado o Programa Anual de Treinamento, de forma que demonstre a situação dos treinamentos.

A partir do Programa Anual de Treinamento, o RH deve dar o suporte necessário para a realização dos treinamentos internos e externos juntamente com os Gerentes, Coordenadores e Encarregados, de forma a cumprir o plano estabelecido.

Demais áreas: é de responsabilidade do Diretor, Gerentes, Coordenadores e Encarregados realizar o levantamento de necessidades de seus subordinados, devendo encaminhar as informações no último trimestre de cada ano para vigência no próximo ano.

Com relação à distribuição das tarefas descritas no Procedimento Operacional de Treinamento, observa-se que as mesmas estão de acordo com o que Bichueti (2015) expõe sobre a atuação conjunta entre o RH e os gestores, sendo o RH na posição de parceiro de negócio, e a responsabilidade principal delegada aos gestores na identificação das necessidades de competências a serem desenvolvidas junto aos seus colaboradores. Noe (2015) também reconhece a importância do papel do gestor na identificação das necessidades de treinamento.

Apesar do Procedimento Operacional de Treinamento estar bem descrito e detalhado, observou-se na prática por meio da fala de um gestor a necessidade de um RH mais presente no processo. Por vezes o entrevistado (E4) cobrou uma

atuação mais presente do RH no que diz respeito à manutenção do conhecimento do colaborador, motivação e atuação em melhoria contínua junto a área produtiva.

Execução

De acordo com o Procedimento Operacional de Treinamento, próximo a execução do treinamento, o RH faz o preenchimento do formulário de Solicitação de Treinamento onde consta o nome do requisitante, os nomes dos participantes, do curso/treinamento, da entidade, data, carga horária, local, custo, objetivo do curso, conteúdo programático, prazo e forma para avaliação da eficácia do treinamento.

Em caso de treinamento interno, o RH faz também o preenchimento da Lista para Verificação de Treinamento onde deverá ser indicado todo o material que será utilizado no treinamento, juntamente com a Lista de Presença.

É de responsabilidade do setor que está realizando o treinamento zelar pelo uso da sala bem como os equipamentos disponíveis (chave, luzes, janelas, multimídia, projetor, televisão, vídeo, etc.). O RH tem sob suas responsabilidades as providências quanto o material didático e o serviço de alimentação.

Desta forma, entende-se que todas estas questões estão de acordo com o que Noe (2015) sugere como aspectos importantes para a criação de um ambiente positivo de aprendizagem.

Para cursos externos em que a entidade fornece certificação, as cópias destes certificados deverão ser arquivadas nas pastas dos funcionários no RH.

Os treinamentos “*On the Job*” devem ser programados e realizados pela coordenação do Gerente/ Coordenador/ Encarregado do funcionário. Este treinamento visa habilitar os funcionários para as atividades operacionais inerentes às funções, sendo aplicável aos colaboradores operacionais (auxiliar de produção, operadores, etc.).

Os gestores dos processos são responsáveis por providenciar o treinamento para as atualizações de instruções de trabalho e procedimentos operacionais. Após a realização das atualizações, os gestores informam aos envolvidos, em tempo hábil, sobre o que foi alterado. A evidência deste treinamento se faz por meio de entrevistas em Auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade, quando for o caso.

Avaliação

Dos níveis de avaliação sugeridos por Kirkpatrick (1975) a empresa estudada utiliza o nível 1 - que avalia a satisfação do participante quanto o conteúdo, o programa, material didático, local e carga horária, instrutor do treinamento, entre outras coisas e a avaliação de nível 3 - que avalia a mudança de comportamento do colaborador no ambiente de trabalho, após a realização do treinamento.

Sendo assim, é utilizado pela empresa o formulário de **Avaliações Gerais e de Eficácia de Treinamento** que é preenchido uma parte pelos participantes do curso e outra parte pelo Gestor.

Nos treinamentos com menos de 4 horas de duração, não é necessário o preenchimento da avaliação dos recursos pelos participantes.

A avaliação de reação, ou seja, a avaliação que é utilizada para avaliar o treinamento quanto à estrutura/ recursos utilizados e instrutor, é realizada ao término do treinamento pelos participantes.

Para a avaliação da Eficácia do treinamento, o RH encaminha para cada departamento o formulário de Avaliações Gerais e de Eficácia de Treinamento a ser preenchido pelos responsáveis (Diretor, Gerentes, Coordenadores e Encarregados), tendo um período para avaliação do treinamento estabelecido de acordo com cada treinamento. A eficácia do treinamento será analisada pelos Gestores de cada área e, o controle dos prazos para a avaliação será realizado pelo RH.

Para os treinamentos que são apenas para conhecimento, tais como, visitas, participações em feiras e participações em palestras, a empresa não realiza a Avaliação de Eficácia.

Para a avaliação da eficácia do POINC – Programa de Orientação e Integração de Novos Colaboradores é aplicado uma prova composta de um questionário com questões referentes ao conteúdo transmitido na capacitação. Se o colaborador não acertar 60% da prova, este é convocado novamente, orientado pelo instrutor e refaz a avaliação.

Caso o treinamento não seja eficaz, avaliando a necessidade, será agendado um novo treinamento com providências para resolver os problemas encontrados, em novo Programa Anual ou curso extraordinário.

A fim de, verificar se as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas pela empresa atendem os objetivos da mesma, questionaram-se os entrevistados neste aspecto.

Para o entrevistado (E1) e o entrevistado (E2) as ações desenvolvidas pela empresa buscam atingir a qualidade e a melhoria contínua do trabalho.

A gente sempre busca preparar o colaborador para fazer melhor o seu trabalho, fazer com qualidade, porque a gente precisa entregar um produto com qualidade. Então hoje eu entendo que sim, que atende os objetivos. Se a gente percebe que o colaborador não responde de forma satisfatória a gente procura avaliar o que está acontecendo e sempre busca uma maneira de resolver o problema. Nem sempre o problema é falta de treinamento, as vezes é o próprio colaborador que não está contente com a empresa ou está passando por outro problema. (E1).

O nosso maior objetivo é sempre o de entregar um produto de qualidade para que o cliente fique satisfeito, para isso a gente precisa trabalhar direito, cumprir os prazos de entrega, cuidar para não cometer erros e melhorar sempre. Eu vejo que isso é bem trabalhado nos treinamentos e no dia-a-dia com os colaboradores. (E2).

De acordo com a fala dos entrevistados (E1) e (E2) verifica-se a importância dada ao treinamento no que compete a qualidade do produto visando à satisfação do cliente. (REICHEL, 2008). Além disso, a questão de utilizar o treinamento como forma de melhorar as deficiências na operação também é apontado por Reichel (2008) como uma das possibilidades de uso do treinamento.

Para o entrevistado (E3) as ações de treinamento e desenvolvimento também atendem os objetivos da empresa e reforça a importância do Programa Padrinho no desenvolvimento do novo colaborador.

Sim. E principalmente o Programa Padrinho, eu acho que é muito importante porque o novo colaborador será acompanhado por um colaborador sênior que fica com ele o tempo todo no seu período de experiência. Acho que é importante porque ele já vai aprendendo o jeito correto de trabalhar e quase não comete erros porque sempre tem alguém acompanhando. (E3).

Aqui nesta fala, também se observa a questão da qualidade obtida por meio da diminuição de possíveis situações de erros.

O entrevistado (E4) apresenta a questão da satisfação de clientes como um objetivo a ser atingido, e o quanto os treinamentos estão alinhados a esta questão.

Nós atendemos clientes que são muito exigentes, por causa disso sempre buscamos desenvolver treinamentos com as áreas produtivas e de apoio

que foquem na melhora da qualidade do produto e no atendimento. Esses treinamentos são realizados na maioria das vezes internamente, mas quando precisa a gente solicita para que seja feito externo. (E4).

O entrevistado (E5) responde a esta pergunta considerando sua área de atuação: “Na área que eu atuo eu acredito que sim, principalmente no Treinamento de Formação de Auditor interno do Sistema de Gestão da Qualidade”. (E5).

Por meio dos relatos, observa-se que de forma geral todos compreendem a importância do treinamento e desenvolvimento para o atingimento dos objetivos da empresa, sobretudo no que diz respeito à qualidade e melhoria contínua. Tal compreensão está diretamente relacionada aos resultados elencados por Mansilha (2009), onde o autor aponta para um desempenho mais dinâmico, mais rápido, de melhor qualidade e menor custo obtido por meio das ações de treinamento e desenvolvimento.

Ainda, por meio dos relatos dos entrevistados, percebeu-se que a questão do treinamento e desenvolvimento serem fundamentalmente reconhecidos pelo seu potencial estratégico e competitivo (NOE, 2015; TEÓFILO et al., 2013, FROHLICH; SHERER, 2013; TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006) não apareceu explicitamente na fala dos entrevistados.

Outra questão que buscou-se verificar foi a percepção dos entrevistados quanto a importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa. Por meio das respostas fornecidas pelos entrevistados evidenciou-se que de forma geral todos compreendem a importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa.

Para o entrevistado (E1) a importância reside no fato de ser uma oportunidade de relembrar conceitos e melhorar a forma com que o colaborador realiza suas atividades.

É superimportante principalmente para reciclar, relembrar conceitos que vão sendo esquecidos, principalmente os de segurança, a gente tem que ficar sempre em cima principalmente por causa da NR-12, não sei se você conhece? [...], tipo hoje se faltar um funcionário eu não posso colocar qualquer funcionário para operar a máquina, eu tenho que colocar um que tenha sido treinamento naquela máquina, isso é tudo exigência da NR-12. (E1).

Tal descrição está de acordo com o que Marras (2009) nos apresenta. Para o autor repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes faz parte dos objetivos do treinamento.

O entrevistado (E2) também reconhece a importância do treinamento, e expõe a posição de alguns colaboradores diante da oportunidade de treinamento.

Acho que é bem importante principalmente para a reciclagem do colaborador. Tem alguns que não gostam muito de participar de treinamento, já outros chegam pra gente e falam que gostariam de realizar tal curso. Mas eu enxergo como algo positivo e necessário. (E2).

Para o entrevistado (E3) a importância do treinamento está diretamente relacionada ao reconhecimento da empresa.

É muito importante para nós como empresa. Somos reconhecidos no mercado brasileiro como uma empresa que fornecem produtos de qualidade, só se chega a este patamar de reconhecimento através de treinamento e dedicação dos colaboradores. (E3).

Tal observação feita pelo entrevistado (E3) ressalta o caráter competitivo das ações de treinamento e desenvolvimento apontado por Froehlich e Scherer (2013), e destaca a compreensão de algumas empresas no sentido de investir em práticas voltadas a treinar e desenvolver seus colaboradores conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006).

O entrevistado (E4) reforça a importância do treinamento e desenvolvimento como forma de desenvolver melhorias.

Sem dúvida, é muito importante principalmente para elevar o conhecimento e a capacitação da equipe. Com certeza deve trazer maior produtividade, uma qualidade sempre em desenvolvimento. A cada momento, queremos fazer melhor, e com isso, temos mais organização, menos desperdício, e a empresa tem resultados melhores, seja ele em retorno financeiro, qualidade final, equipe motivada. (E4).

Com relação a fala do entrevistado (E4), podemos relacioná-la com o que Tonet (2012) apresenta, sobretudo sobre as ações de treinamento e desenvolvimento estarem relacionadas a uma atividade voltada ao presente a fim de suprir lacunas de aprendizagem relacionadas com o trabalho que o indivíduo realiza ou com atualizações exigidas para que o desempenho se mantenha adequado.

O entrevistado (E5) traz a importância do treinamento relacionada ao Sistema de Gestão da Qualidade.

Considero primordial para o Sistema de Gestão da Qualidade da empresa. Desde 1997 somos certificados na norma ISO 9001, e um dos requisitos da norma envolve a parte de treinamento. Por isso para executar as atividades o colaborador precisa ser treinado [...] então não tem como ficar sem treinamento. (E5).

Novamente, encontra-se aqui a importância do treinamento relacionado ao condicionamento do indivíduo para a execução das tarefas que competem a sua função e que visam à qualidade do processo e do produto. (TONET, 2012 e ARAUJO, 2008).

Por fim, buscou-se levantar quais as necessidades de treinamento e desenvolvimento a empresa possui atualmente, visando o atingimento dos seus objetivos.

Segundo o entrevistado (E1), atualmente todas as necessidades de treinamento e desenvolvimento têm sido atendidas:

Hoje eu não identifico uma necessidade que não seja atendida. Acho que o que é feito já é suficiente para as nossas demandas. Na medida em que recebemos as solicitações sempre buscamos atender. Posso te dizer que hoje em torno de 80% do que é programado acontece ao longo do ano. Claro às vezes tem coisa que não é aprovada, mas na maioria das vezes não acontece porque o gestor muda de ideia sobre o treinamento ou não fecha a turma. Tipo, às vezes o gestor identifica a demanda lá quando ele está fazendo o levantamento, mas daí até virar o ano e programar o treinamento pode ser que aquela demanda nem existe mais, o colaborador foi aprendendo no dia-a-dia. (E1).

Para E2 e E3, a empresa carece de ações que visem o desenvolvimento de suas lideranças:

Olha..., talvez precisasse de algo mais comportamental para os líderes e encarregados, principalmente sobre feedback, hoje eu percebo que eles têm dificuldades com isso, e muitas vezes acabam sendo grosseiros. Talvez alguma coisa nesse sentido, um coaching talvez para as lideranças, é um coaching seria bom. Mas os líderes precisam bastante” (E2).

“Algum programa para os gerentes, quem sabe colocando os encarregados junto, não sei?! Acho que seria importante”. (E3).

O entrevistado E4 reconhece o potencial dos colaboradores e evidencia a necessidade do RH estar mais próximo dos mesmos, principalmente os que estão envolvidos no processo produtivo.

Bom, como te falei eu não tenho muito tempo na empresa, mais sei do potencial dela e das pessoas que trabalham aqui. O que vejo é que o RH

deveria estar mais presente com as áreas produtivas para buscar melhorias, questionando, conversando para mostrar como ele pode crescer na empresa. Acho que falta algo nesse sentido. (E4)

Aqui, nesta fala do entrevistado (E4) evidencia-se a expectativa dos gestores com relação aos profissionais de treinamento e desenvolvimento, apresentada por Noe (2015). Para o autor, existe uma expectativa por parte dos gestores para que os profissionais de treinamento e desenvolvimento projetem e desenvolvam atividades de aprendizado que auxiliem a empresa no alcance de suas metas de negócios.

E por último, tem-se o entrevistado (E5) direcionado levantando ações relacionadas, sobretudo, a sua área de atuação:

Especificamente na área em que eu trabalho precisaria de um treinamento de atualização da alteração da norma ISO 9001:2008, que teve a revisão publicada no ano passado para a versão 2015. E também precisaria de um treinamento de BRC e FSSC 22000 [...] que são normas europeias nas quais nossos clientes que exportam alimentos trabalham e nos auditam. Mas esses treinamentos eu já solicitei na LNT deste ano, acredito que em breve a gente consiga realizar. (E5).

Nesta fala do entrevistado (E5) percebe-se o alinhamento do papel do gestor no que compete a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento apresentada por Noe (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Treinamento e Desenvolvimento possui um papel fundamental na manutenção dos objetivos e estratégias da organização. É parte do seu trabalho, preparar os colaboradores para enfrentarem os desafios do mercado e aumentar a competitividade da empresa.

De modo a ampliar a compreensão sobre o tema, este estudo teve como objetivo geral a análise do processo de Treinamento e Desenvolvimento de uma empresa de embalagens plásticas localizada no município de Araucária-PR. Desta forma, entende-se que o objetivo geral foi alcançado por meio do levantamento de informações que proporcionaram o conhecimento dos seguintes objetivos específicos: descrição das formas de treinamento e de desenvolvimento que ocorrem na empresa, delimitação das necessidades de treinamento e de desenvolvimento existentes na empresa e apresentação de ações que possam melhorar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa.

De forma geral, mesmo com algumas dificuldades, todos os entrevistados conseguiram estabelecer uma distinção conceitual entre treinamento e desenvolvimento. No entanto, ao apresentar as práticas de desenvolvimento praticadas pela empresa alguns dos entrevistados se mostraram inseguros sobre tal distinção, e concentraram sua descrição nas práticas de treinamento.

Tal aspecto é compreensível, já que ao observar a fala dos entrevistados, percebe-se que existe por parte da empresa um investimento maior em ações de treinamento (POINC, BIS, SIPAT, Programa Padrinho, etc.), sobretudo em treinamentos que busquem o aperfeiçoamento técnico com vistas a adaptar o colaborador à função e a atingir a qualidade do processo produtivo.

Com relação às práticas de desenvolvimento, apesar da empresa já ter investido no passado em ações desse tipo, na atualidade, observa-se que a empresa não possui uma cultura voltada ao desenvolvimento de seus colaboradores, onde se pode sugerir que tal característica tenha relação com a postura do próprio RH.

Ao entrevistar o Gerente de RH/TI (entrevistado (E1)) pode-se verificar em seu discurso um direcionamento para ações que visem atender o operacional, sobretudo em demandas que visem preparar o colaborador para desenvolver as tarefas que tenham impacto direto no setor produtivo.

De forma geral, a importância de focar em ações que busquem à adaptabilidade e o preparo do colaborador para o pleno exercício das funções, estiveram presentes na maioria das falas dos entrevistados.

Com relação à delimitação de necessidades de treinamento e desenvolvimento evidenciadas por meio do discurso dos entrevistados, pode-se identificar uma diferenciação entre o que foi apresentado pelo gerente de RH/TI (entrevistado E1) e os demais entrevistados. Para o gerente de RH/TI não existem necessidades a serem atendidas, pois atualmente a empresa cumpre de forma satisfatória com o que é estabelecido no Plano Anual de Treinamento. Já para os entrevistados (E2) e (E3), há que se investir em ações que busquem desenvolver as lideranças (gerentes, líderes de setor, e encarregados), sobretudo em aspectos comportamentais relacionados à comunicação e ao desenvolvimento da liderança por meio de coaching. Sobre esta questão, o entrevistado (E4) cobrou uma aproximação do RH com as áreas produtivas e o entrevistado (E5) identificou as necessidades relacionadas exclusivamente a sua área de atuação, reforçando que tais demandas já foram destacadas no último Levantamento de Necessidades realizado no final do ano de 2015.

Quanto a apresentação de ações que possam melhorar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa, evidencia-se as seguintes questões ao analisar o Procedimento Operacional de Treinamento praticado pela empresa.

Quanto ao levantamento das necessidades de treinamento, é importante que a empresa considere aspectos relacionados à análise da organização e das pessoas. Quanto ao nível das tarefas, aparentemente a empresa vem praticando de forma satisfatória.

Em se tratando da análise da Organização, sugere-se considerar na identificação das necessidades de treinamento aspectos relacionados à estratégia, aos objetivos, a missão, a visão e os valores da organização, utilizando informações de relatórios gerenciais, observações de clientes interno e externos, informações referentes ao atendimento ao cliente, etc.

Quanto a análise de Pessoas sugere-se avaliar através de ferramentas específicas se os funcionários possuem os pré-requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como buscar identificar o que gera as deficiências de desempenho e como as mesmas podem ser resolvidas. Para tanto utilizar neste processo a descrição de cargos e ter a clara definição das

competências necessárias e da qualificação requerida para o trabalho de modo a facilitar o processo de avaliação.

Ainda sobre o processo de levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, recomenda-se uma maior participação dos níveis envolvidos e uma ampliação dos métodos e modelos utilizados para a coleta de informações. É importante que o processo de levantamento de necessidades não se concentre apenas nas necessidades identificadas pelos gestores, mas que estas sejam compartilhadas por demais interessados, principalmente o público direto da ação. Além disso, é importante que o RH amplie sua atuação, participando ativamente junto aos gestores na identificação e estabelecimento de ações de treinamento e desenvolvimento. O RH enquanto principal agente no processo de Treinamento e Desenvolvimento não pode limitar sua participação apenas ao recebimento de demandas trazidas pelos gestores, mas sim deve atuar de forma consultiva.

De modo a ampliar e a garantir um levantamento mais assertivo das necessidades, a empresa-alvo deste estudo poderá fazer uso de observações, entrevistas com colaboradores, reuniões interdepartamentais, pesquisa de clima, entrevista de desligamento, queixa de clientes, relatório pós-treinamento, entre outras situações.

Também, recomenda-se incluir um período de replanejamento do calendário anual de treinamento com o objetivo de garantir o atendimento de novas demandas que venham a surgir no decorrer do ano, bem como redirecionar ações que não se fazem mais necessárias e que foram planejadas anteriormente. Um bom período para o replanejamento é o mês de junho, pois garante tempo suficiente para a estruturação de novas ações ao longo do ano.

Cabe também ressaltar, que o estabelecimento e a estruturação junto a área de Recursos Humanos de um departamento direcionado para as ações de treinamento e desenvolvimento, pode garantir uma melhora nas ações desenvolvidas, bem como garantir um caráter mais estratégico e menos operacional a área de Recursos Humanos.

De forma geral, pode-se concluir que por meio deste estudo foi possível alcançar os objetivos estabelecidos, sobretudo ao que diz respeito ao conhecimento do processo de treinamento e desenvolvimento em uma empresa de embalagens plásticas localizada em Araucária – PR, bem como a ampliação do conhecimento da autora sobre o assunto.

Uma sugestão para pesquisas futuras seria analisar se as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas na empresa estão refletindo resultados positivos quanto aos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos da empresa. Desta forma se faz necessário verificar se os colaboradores possuem a compreensão dos objetivos organizacionais da empresa, tais como: sua missão, visão e valores, diante desta sugestão, seria interessante a ampliação do escopo de entrevistados, podendo atingir os níveis técnicos e administrativos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com o RH! **Revista Haward Business Rewiew**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/>>. Acesso em 20 de maio de 2016.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos – como incentivar talentos na empresa**. 5ª ed. São Paulo: Manole, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2004.

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competências. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (Orgs.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 04-25.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e Desenvolvimento: um estudo de caso na empresa LLV metalúrgica situada no rio grande do sul. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**. Canoas, v.2, n.2, set. 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. In: GERHART, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACEFFI, Vicente. Planejamento e Execução em T&D. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento:**

Processos e Operações. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013, p. 26-42.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUELBERT, Marcelo; GUELBERT, Tanatiana Ferreira; MERINO, Eugenio Andres Diaz; LESZCZYNSKI, Sonia Ana C.; GUERRA, Jorge Carlos C. Treinamento e Desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008. Rio de Janeiro, RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:chlp6EXsdrqJ:www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 17 de maio de 2016.

HARAZIM, Peter. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento** – um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto et al. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008

LEE, Renato Pedroso. A prática internacional de educação e treinamento. Norma NBR ISO 10015:2010: gestão da qualidade – diretrizes para o treinamento. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações.** 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 70-84.

MALVEZZI, Sigmar. **Do Taylorismo ao comportamentalismo** – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MANSILHA, Sérgio. **Desenvolvimento e treinamento empresarial.** Joinville: Clube de Autores Publicações S/A, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, N.F. **Pesquisa de marketing.** Vol 1, 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2011.

NEÓFITA, Maria de Oliveira; VANALLE, Rosangela Maria. Treinamento como dimensão competitiva das organizações. **Revista Ciência e Tecnologia.** P. 85-92, ed. nov-1999. Disponível em: <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/ecop137/oliveira-vanalle-1999.pdf>. Acesso em 25 de março de 2016.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, Imara de Jesus, CRUZ, Cleide Ane Barbosa. A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, v.6, n.2. Araguaína, abril de 2013.

PILATI, Ronaldo. História e importância em T&D. In: BORGES-ANDRADE, Jairo, ABBAD, Gardênia da Silva, MOURÃO, Luciana e et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7ª ed. São Paulo: LTr, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cezar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABELO, Ivan Sant'Ana. **Treinamento e Desenvolvimento: Jogo dos Valores da Empresa**. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. 1ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

REZENDE, Joversi Luiz de; SCHMIDT, Alberto Souza; RINAUDO, Roberto; FERREIRA, Jorge Leandro Delconte. O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte: um estudo de caso na cidade de Maringá. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 689-709, jul./dez. 2012.

RIBEIRO, Adir, et al. **Gestão do ponto de venda**. 1ª ed. São Paulo: DVS Editora, 2015.

RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto Prates. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências**. Porto Alegre: Editora AGE, 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: BOOKMAN EDITORA, 2015.

WEISS, Cristina Aiach. Programa de integração para novos funcionários: um início humanizado. In: BOOG, Gustavo G., BOOG, Magdalena (org.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SANTOS, Vanice; CANDELORO, Rosana, J. **Trabalhos acadêmicos – uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SILVA, João Antonio. Treinamento e Desenvolvimento em concordância com os objetivos da organização. Estudo de caso: SESI – Serviço Social da Indústria. 2005.

79 f. **Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências da Administração**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294807>. Acesso em 21 de março de 2016.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

SIQUEIRA JR., Fernando Antônio Braga de; ODELIUS, Catarina Cecília. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que influenciam a efetividade de seus resultados. IN: XXXI EnANPAD. ENCONTRO DA ANPAD, 31º, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...**Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B1757.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2016.

SOUZA, Girlene Santos; SANTOS, Anacleto Ranulfo; DIAS, Vivian Borges. **Metodologia da Pesquisa Científica** – A construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem. Porto Alegre: Editora Animal, 2013.

TACHIZAWA, Tkeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio, Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira et al. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. In: SEGeT - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. **Anais Eletrônicos**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/6218663.pdf> Acesso em 14 de março de 2016.

TONET, Helena Correa; BITTENCOURT, Francisco Rage; COSTA, Maria Eugênia Belczak; FERRAZ, Viviane Narducci. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

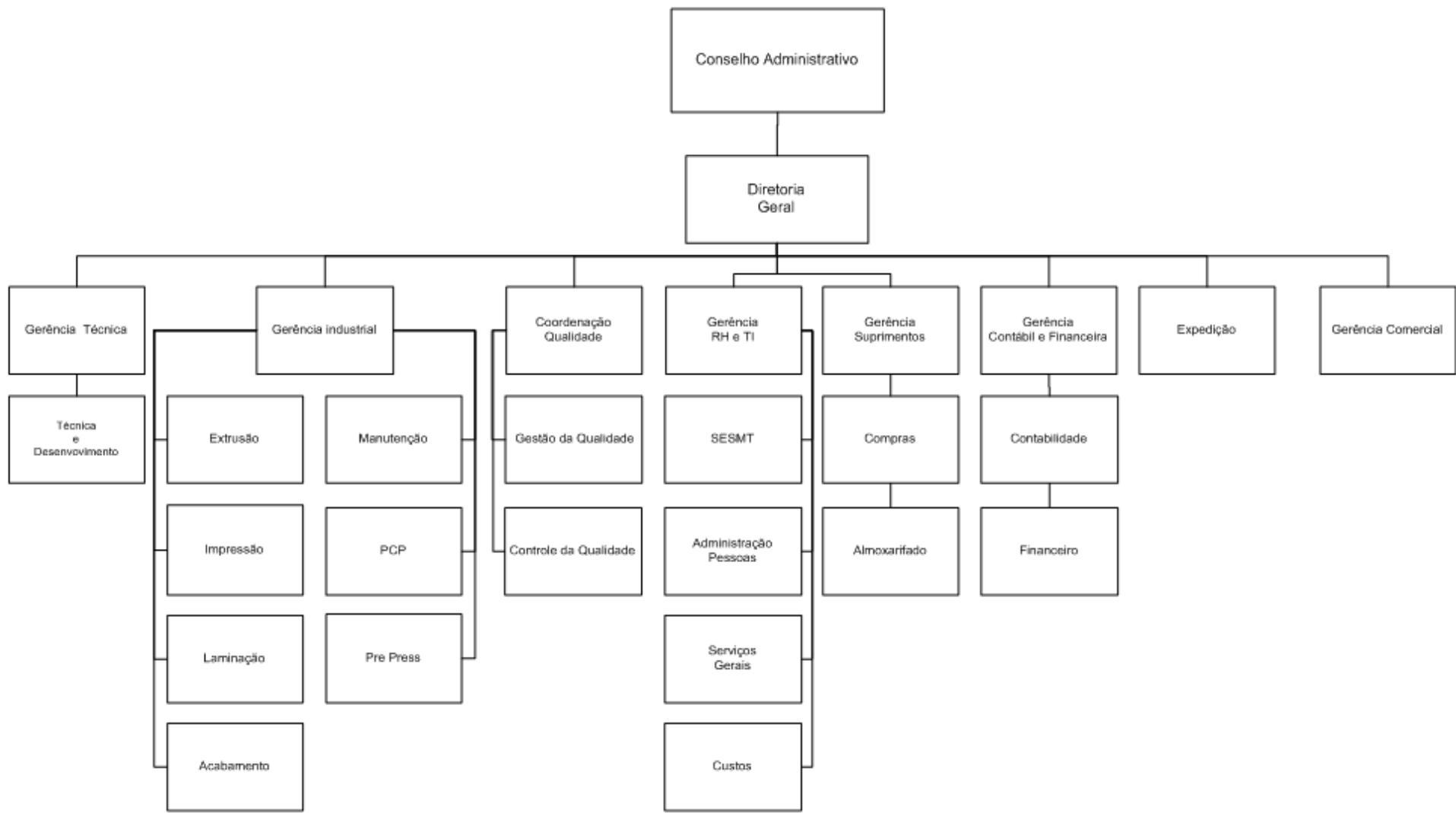
TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

VALIUKENAS, Cristina. Treinamento técnico. In: BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena (orgs). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: Processos e Operações. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013, p. 169-179.

VARGAS, Miramar Ramos Maria, ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo, ABBAD, Gardênia da Silva, MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2006. p.137-158.

ANEXOS E APÊNDICES

ANEXO A – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
NOME:	
CARGO:	
TEMPO NO CARGO:	TEMPO NA EMPRESA:
DATA DA ENTREVISTA:	
HORA INICIO:	HORA TÉRMINO:
TEMPO DE ENTREVISTA:	
PERGUNTAS (1º objetivo)	
1. Descreve-me com tuas palavras o que é treinamento?	
2. Me fala sobre os tipos ou formas de treinamentos realizados pela empresa?	
3. Como está estruturado o processo de treinamento da empresa?	
4. Na tua opinião as ações de treinamento desenvolvidas pela empresa atendem aos objetivos da empresa? (cita exemplos)	
PERGUNTAS (2º objetivo)	
5. Descreve-me com tuas palavras o que é desenvolvimento?	
6. Me fala sobre os tipos ou formas de desenvolvimentos realizados pela empresa?	
7. Como está estruturado o processo de desenvolvimento da empresa?	
8. Na tua opinião as ações de desenvolvimento desenvolvidas pela empresa atendem aos objetivos da empresa? (cita exemplos)	
PERGUNTAS (3º objetivo)	
9. Na sua percepção qual a importância do treinamento e desenvolvimento para a empresa?	
10. Quais as necessidades de treinamento a empresa têm atualmente visando o atingimento dos objetivos?	
11. Quais as necessidades de desenvolvimento a empresa têm atualmente visando o atingimento dos seus objetivos?	
OBSERVAÇÕES:	
LOCAL DA ENTREVISTA:	DATA: