

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RH NA CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES EM UMA LOJA DE CALÇADOS.

TRAINING AND DEVELOPMENT: THE PERCEPTION OF HR MANAGERS IN TRAINING OF EMPLOYEES IN A SHOE STORE.

Deiziane B Carneiro¹, Suely Pereira¹, Luiz Carlos Spaziani²

¹ Aluna do Curso Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos

² Professor mestre do Curso Tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos

Resumo

O treinamento pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes, já o desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estipulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro. Ações adotadas no âmbito de treinamento e desenvolvimento (T&D) têm se revestido de crescente importância na atualidade, devido às rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário do mercado brasileiro e internacional. O presente trabalho teve como objetivo mostrar a percepção dos gestores de Recursos Humanos (RH) na capacitação dos colaboradores em uma rede de lojas de calçados localizadas no Distrito Federal e Maranhão. A metodologia aplicada trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário realizado com os 6 gestores que atuam no setor de recursos humanos da organização. Os resultados obtidos indicam que os gestores da organização pesquisada, em sua grande maioria, reconhecem o impacto do treinamento e desenvolvimento sobre o desempenho dos colaboradores e os reflexos positivos que trazem para os resultados organizacionais, além da realização pessoal do colaborador no ambiente de trabalho e da satisfação do cliente. Conclui-se que esse trabalho mostrou que na visão dos gestores o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas essenciais no aumento da produtividade dos funcionários na empresa analisada.

Palavras-chave: Colaboradores; Desenvolvimento; Gestores; Treinamento.

Abstract

Introduction: The personal training is characterized by the effort expended by the organizations to provide learning opportunities to its members, in other hand, development can be understood as a broader concept, that refers to the organizational actions that condition the personal growth of its members, without necessarily aiming the improvement of its current or future performance. Actions taken under the context of training and development (T&D) has been growing on its importance nowadays, due to its fast and accelerated technological, economic and social changes that characterize the Brazilian and international market scenario. The present paper aimed to show the perceptions of the Human Resources (HR) managers in the qualification of employees in a retail footwear store located at Distrito Federal and Maranhão. The applied methodology concerns a bibliographic, documental and field research. The instrument used at the research was a questionnaire filled in by the six managers who work in the human resources department of the organization. The obtained results indicate that the managers of the researched organization, in its majority, acknowledge the impact of training and development on employees' performance, and recognize the positive effects that they bring to the organizational results, in addition to the personal fulfillment of the employee in the work environment and the client satisfaction. It can be concluded that this work has shown that, in the eyes of managers, the training and development are essential tools in the increased productivity of the employees of the analyzed company.

Keywords: Employees; Development; Managers; Training .

Contato:

Introdução

As empresas, em virtude de uma conjuntura corporativa exigente e dinâmica, cada vez mais buscam atitudes que possam ser tomadas a fim de instaurar e manter a constante capacitação das pessoas que realizam suas demandas, objetivando torná-las eficazes, eficientes e efetivas nas funções que desenvolvem, gerando assim, produtividade positiva. Quando essa capacitação é aplicada sob tempo definido, por consequência, a empresa terá retorno positivo, posto que aplicando o treinamento e desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, faz-se com

que a equipe sinta-se integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da organização (MARCH, 2013).

O treinamento pessoal é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão àqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho (DAMIANI, 2006).

Chiavenato (2009, p. 389), treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

Toledo (1986, p. 88), treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão de obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades.

Ferreira (1979, p. 219), treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.

Segundo Nadler (1984), o desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estipulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria no seu desempenho atual ou futuro. Chiavenato (2010, p. 409), define que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Ações adotadas no âmbito de treinamento e desenvolvimento (T&D) têm se revestido de crescente importância na atualidade, devido às rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário do mercado brasileiro e internacional.

Objetivo Geral: Verificar a percepção dos gestores quanto à melhoria da capacitação dos colaboradores no âmbito do treinamento e desenvolvimento de pessoal de uma rede de loja de calçados do Distrito Federal.

Objetivos Específicos:

- Analisar os conceitos relacionados à T&D.
- Verificar as variáveis de reação por parte da gerência, dos treinamentos e desenvolvimentos da organização.
- Verificar o aprendizado da gerência com os processos de treinamento e desenvolvimento.

Este trabalho justifica-se pela necessidade das organizações terem consciência da importância do treinamento e desenvolvimento, assim terão seus colaboradores devidamente capacitados e preparados para atender o mercado.

Organização

Segundo Chiavenato (2000) organizações são unidades sociais propositalmente construídas, que buscam atingir os seus objetivos específicos e na medida em que os objetivos são atingidos, surgem formas que facilitam o menor custo, aumentando a produtividade, obtendo lucros e melhorias para inovações internas e externas na organização. Portanto, percebe-se que as organizações possuem um papel fundamental para todos aqueles que convivem em sociedade.

As organizações são variadas e estão em todas as partes com diversos tipos, tamanhos, formas, produtos e serviços. As organizações têm como objetivo principal um cenário de processos administrativos que busca atender da melhor forma as suas necessidades, utilizando todos os recursos (humanos, materiais, financeiros e informativos), com processos de transformações, divisões e coordenação. Contudo, as pessoas têm necessidade de constante convívio e relacionamento de interajuda, assim se organizando melhor em sociedade e alcançando seus objetivos. Cada participante de uma organização tem suas expectativas individuais (MAXIMIANO, 2000).

As organizações são mais conhecidas como complexas estruturas produtivas, mas atualmente vê os colaboradores como seus parceiros, porque sabem que assim a produtividade é maior. Os Recursos Humanos (RH) fazem a relação entre empresa e colaboradores, comprovam que os parceiros não são apenas executores de tarefas e sim a estrutura produtiva da organização; buscando mostrar que a organização não é apenas a forma de ganhar o salário de todo mês, mas preconizam que é um lugar de mostrar seus valores, ganhar experiências e crescer (DESSLER, 2007).

Araújo & Garcia (2010) concebem que para uma organização atingir o sucesso faz-se necessário criar planejamento estratégico que valorize as competências individuais e coletivas, estabelecendo compromissos e metas para o aumento da produtividade dos produtos e serviços e da competitividade. Assim sendo, as pessoas estão sempre mudando para se adequar melhor ao ambiente competitivo, já as organizações vivem em constante busca de inovações para satisfazer seu público alvo.

A área da atividade econômica é composta por alguns tipos de diferentes organizações como comércio, indústria, prestadoras de serviços e varejo. Para Kotler (1996), as organizações de varejo são o elo entre os produtores e os consumidores finais, são as organizações que disponibilizam os produtos aos consumidores finais para uso e consumo, ajustando discrepâncias entre as necessidades dos consumidores e dos fabricantes de quantidade, variedade, tempo, local e outras.

Varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejos ou atacados. Varejos revendem produtos aos consumidores finais. A função dos varejos é satisfazer as necessidades dos consumidores finais. (LEVY; WEITZ, 1995, p. 9).

Cultura Organizacional

A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização (SCHERMERHORN JUNIOR, 2007; MOTTA, 2010). Para Robbins (2010), A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (ROBBINS, 2010). Um conjunto de regras é determinado por cada organização, sendo elas direcionadas principalmente aos membros que a compõe, visando que os mesmos sempre trazem uma carga cultural adquirida por parte da família, amigos e às vezes até por organizações que já fizeram parte. A cultura organizacional é o que destaca a organização das outras demais, seguindo os princípios que ela preconiza, como ética, valores, crenças, rituais e algo mais que a torne uma referência de comportamento, referente à forma de conduzir os negócios, quanto à parte burocrática e principalmente quanto aos colaboradores, que inseridos em outra cultura organizacional precisam entendê-la em seus vários níveis e vivências, implantando-os e vivenciando-a de forma a adicionar sua sobrevivência nesta competição acirrada do mercado (FLEURY, 1991).

Para Maximiano (2000) toda organização tem sua forma de conduta, criando normas que constituem uma legislação, portanto essas condutas são apenas o início representativo da cultura organizacional que busca padronizar para melhor convivência dos integrantes da organização e claro respeitando os valores, crenças, rituais e hábitos de um todo. Uma empresa pode apresentar cultura forte ou fraca e isso vai depender de um adequado e competente gerenciamento da cultura frente aos desafios e

riscos impostos pelas inovações e constantes transformações do mercado empresarial. Assim, é por meio de sua cultura que a organização encontra meios de solucionar problemas que envolvam a ética, responsabilidade social, competência e comprometimento, criando e consolidando uma identidade positiva, causando prestígio e reconhecimento para a organização, de forma a estampar uma marca que vai conduzindo a organização a um nível de reputação.

Clima Organizacional

O clima organizacional está pautado em algumas percepções a cerca de práticas e diretrizes que envolvem todo o contexto organizacional, onde cada colaborador observa de forma particular tudo aquilo que lhe tem como favorável ou não, em função disso o indivíduo julgará o clima como positivo ou negativo (RIZZATTI, 2002). Reflete, portanto, o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas. (LACOMBE, 2011).

O clima organizacional é uma percepção subjetiva das diversas variáveis organizacionais tais como: liderança, cargos e salários, *layout* da empresa etc, que irão definir de maneira favorável ou não o comportamento dos colaboradores na organização (VILLARDI; NARDUCCI; DUBEUX, 2007).

Para Lacombe (2011), é de extrema importância a gestão do clima organizacional para manter a motivação dos colaboradores, e consequente maior produtividade da organização, pois, aspectos positivos no clima irão gerar ações comuns por parte dos funcionários, da mesma forma que aspectos negativos no clima criarão ações contrárias de seus integrantes na organização.

Assim, uma das coisas a serem feitas pelas organizações para tornarem seu clima agradável é a construção de alguns atributos essenciais como a realização pessoal e profissional de seus integrantes, utilizando-se de métodos de reconhecimento com o objetivo de suprir suas expectativas em relação à empresa, desse modo, a mesma tornar-se competitiva no mercado em que atua, pois quando satisfeitos os indivíduos aumentarão seu desempenho e com isso, tendem a prestar um serviço de melhor qualidade (HASHIMOTO et al, 2010).

Ambiente Organizacional

As organizações não existem no vácuo. E não estão sozinhas ou isoladas no mundo. Elas vivem e operam em um meio ambiente que lhes serve de nicho. O ambiente organizacional compõe-se de diferentes formas observando

fatores externos e internos que estão de alguma forma influenciando na organização, podendo até contribuir para a eficiência e eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

O ambiente externo influencia na tomada de decisões por parte da alta administração da organização, no entanto as decisões podem ser estratégias (alta administração, tática) (nível gerencial) e operacional. “As organizações obtêm, deste mesmo ambiente, seus insumos e recursos, isto é, as suas entradas que lhes proporcionam talentos, energia, materiais e informações.” (CHIAVENATO, 2009).

O ambiente constitui-se de fatores econômicos, sociais, tecnológicos, legais, culturais, demográficos e ecológicos, fatores estes que influenciam o desenvolvimento da organização. Múltiplas forças ambientais podem influenciar positiva ou negativamente a organização levando ao seu crescimento ou derrubada, portanto, a organização deve estar atenta para aproveitar as oportunidades e vantagens. É preciso ter visão para adaptar-se às demandas do ambiente, aproveitando as influências positivas do mesmo, procurando absorver e anular as negativas para um desenvolvimento bem sucedido (HALL, 1984; MINTZBERG, 1995).

Segundo Bowditch e Buono (1997) há duas distinções para o ambiente: o geral e o específico. O ambiente geral enfoca fatores, tendências e condições. Referem-se a condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores monográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais. São fatores que podem afetar as organizações, impactando-as profundamente, o que tornam imprescindíveis estarem atentos às mudanças e às novas tendências. Em contraste, o ambiente específico (a tarefa) refere-se a clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe etc.

Evolução do setor de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2000) a evolução do RH surgiu como um grande impacto por causa da revolução industrial, e as organizações buscaram abranger os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, sendo este o principal motivo do início da administração de recursos humanos. Após a revolução industrial houve muitas mudanças e com essas mudanças surgiu a tentativa de articular o capital e o trabalho, sendo ambos independentes, mas conflitantes, não sendo possível tratar apenas os intermediários e os desentendimentos, na busca de reduzir os conflitos surgiu às relações industriais mais conhecidas hoje como recursos humanos.

Hoje, a função de RH é parte muito

importante da organização. A estratégia da organização é vinculada aos processos de recursos humanos, por meio de objetivos organizacionais que exercem impacto na gestão eficaz das pessoas. O aspecto mais importante é que a gestão estratégica do RH requer o alinhamento adequado dos recursos humanos à estratégia geral da empresa. Se os processos de recursos humanos não estiverem em sintonia com a visão, a missão e as metas da organização, em geral surgem problemas significativos (IVANCEVICH, 2011).

A administração de recursos humanos entende-se em uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos, trazendo o brilho da criatividade para a empresa. (MILKOVICK; BOUDREAU, 2000). O essencial é observar que as pessoas são o recurso fundamental da organização e não encontram resultados apenas administrando os recursos e tão pouco administrando as pessoas, mas sim administrando os recursos com as pessoas participantes da organização, mesmo que as instalações físicas e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas são a parte mais importante para a organização.

Toda e qualquer decisão, formam uma base para o sucesso de uma equipe dentro da organização, ou seja, os recursos humanos têm como suas obrigações principais, planejar e estabelecer objetivos, administrando junto às atividades corriqueiras como recrutar, treinar, desenvolver, planejar cargos, avaliar desempenho, incentivar e remunerar conforme as funções exercidas (IVANCEVICH, 2011).

Recrutamento e Seleção

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes (LACOMBE; 2011). Os pré-requisitos desejáveis para o processo de recrutamento de pessoal compreendem formação profissional, experiências, características de personalidade, conhecimentos e consentimentos com a cultura da organização.

É um processo organizacional que “convida” pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório, e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo/função na empresa. Este processo deve sempre estar atento ao tempo despendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção (MAZON; TREVIZAN, 2000).

O recrutamento, segundo Chiavenato (1995), pode ser dividido em três formas: interno,

externo ou misto.

a) O recrutamento interno é feito na própria empresa. Quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção.

b) O recrutamento externo é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas.

c) O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo.

Já a seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, “visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal” (CHIAVENATO, 1995). A seleção é a segunda parte do processo de contratação, que é escolher o perfil adequado para a vaga requisitada, mas sempre com a visão de respeitar os valores e crenças dos candidatos, aferindo se o candidato tem condições de se adaptar a cultura da organização (LACOMBE, 2011).

O processo de recrutamento e seleção é composto por procedimentos sendo eles triagem preliminar de currículo, entrevista na unidade de seleção, testes técnico-profissional, testes psicológicos, dinâmicas em grupo, entrevista pela chefia e exames médicos (MAZON; TREVIZAN, 2000). Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. (GIL, 2014).

Muitas organizações não dispõem de atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Esta desatenção é explicada por várias maneiras, uma das mais comuns está baseada “na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos” (DUTRA, 1990).

As chefias e os gerentes assumem, por muitas vezes, a responsabilidade de recrutar e selecionar, mas nem sempre a preparação dos mesmos para este procedimento é correta, em muitos casos não há um treinamento específico e sem dúvida, pode comprometer o desenvolvimento da organização. As organizações que não contêm um setor específico de recrutamento e seleção como, o de recursos humanos ou departamento de pessoal, e opinam por não deixar a responsabilidade às chefias e aos gerentes, muitas vezes recorrerem às empresas preparadas em procedimentos de recrutamento e seleção. Assim, cabe a organização somente

especificar a vaga, o perfil desejado, saindo mais barato e podem evitar correções futuras. Robbins (2010) preconiza que políticas e práticas de recursos humanos precisam ser adaptadas para refletir as normas culturais e os valores sociais, bem como as diferenças legais e econômicas.

Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, buscando adaptar condições alinhadas de desenvolvimento humano diante o exercício do trabalho (FRANÇA, 1997).

Segundo Chiavenato (2002) a gestão da qualidade de vida no trabalho não depende apenas do potencial humano, mas também depende, do bem estar das pessoas que trabalham na organização. Implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, higiene e segurança, seja em suas condições psicológicas e sociais.

Assim, pode-se dizer de um modo geral, que a qualidade de vida no trabalho compreende: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho do trabalho realizado; vida emocional satisfatória; autoestima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalhos sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas (SUCESSO, 1998). O reconhecimento do trabalho realizado reflete no crescimento da produtividade.

Com estes posicionamentos as pessoas tornam-se induzidas a buscar um melhor ambiente de trabalho, levando as empresas a serem desafiadas a investir em um ambiente agradável para que não percam as pessoas de sua organização, consequentemente com o melhoramento do ambiente há resultados maiores na produtividade, que induz a organização a investir mais e mais em programas de qualidade de vida no trabalho (GIL, 2014). Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitas o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho e consequentemente sentir-se bem no ambiente de trabalho.

Os subsistemas de manutenção do setor de recursos humanos das organizações exigem condições no trabalho que garantam saúde e bem estar, mas para isso é preciso reduzir as condições de periculosidade e insalubridade,

necessitando focar na higiene do ambiente de trabalho e prevenir acidentes com relação à deficiência na segurança. Para uma melhor aplicação da segurança é necessário aplicar alguns princípios como, buscar apoio da administração, instruções para os novos colaboradores e integração de todos os funcionários. Ou seja, para que haja mudança organizacional é necessária uma intervenção verbal, simultânea e interativa ao nível de cultura e sistemas de valores da organização (FERNANDES, 1989; VIANNA, 1994), pois é notório que não se obtém QVT com a introdução de iniciativas isoladas.

Treinamento

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Chiavenato (1999), a conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo.

Quase sempre o treinamento tem sido estendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Segundo Gil (2014) nas organizações com o ambiente dinâmico, há um desenvolvimento de ações que solicitam uma constante capacitação de pessoas, para que haja mais eficiência no que fazem como a solicitação é muito grande, a frequência de aplicações de treinamentos esta cada vez maior, e com isso as empresas estão desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para o autor, as organizações de visão e que seguem a modernidade, perceberam que não há como se posicionar bem no mercado em evolução e chegar a um ponto de excelência sem um apropriado investimento nos seus recursos humanos, o que significa que, além de treinar, capacitar e habilitar deve-se ainda mantê-los motivados, mas nada disso será possível se a empresa não estiver

realmente comprometida e alinhada com tais objetivos.

Conforme Lacombe (2011) as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir, não há mais a opção de treinar ou não os empregados, porque toda organização tem suas peculiaridades e todas as pessoas têm suas qualificações específicas, por isso é indispensável à capacitação e a motivação dos colaboradores para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. Já as empresas que não fornecem treinamentos podem enfrentar problemas competitivos no futuro sem pessoas qualificadas.

A principal razão que levam as organizações a treinar é proporcionar uma qualificação melhor aos colaboradores, para que produzam mais trazendo retorno de investimento, principalmente pelo do que foi gasto no treinamento. Com isso é necessário criar um planejamento estratégico onde se abra um espaço para que os profissionais tenham a oportunidade de desenvolver e aplicar suas novas competências, pois segundo Chiavenato (2010) são as pessoas a mola propulsora que fazem a máquina rodar, produzindo mais e melhor, fazendo o negócio prosperar.

Desenvolvimento

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências; é um processo de treinamento para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Dessa forma, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010).

March (2013) afirma que “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”. Por sua vez, Marras (2009) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas floresçam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Nesse processo, cabe à organização criar estratégias para proporcionar o desenvolvimento dos seus principais parceiros, que são seus colaboradores, pois o sucesso das organizações atuais depende, especialmente, da adequada valorização dos seus profissionais, peças fundamentais e relevantes para o sucesso das

mesmas. Para isso, é necessário criar ações que os deixem a par e os envolvam em todos os processos, incluindo acolhimento de suas sugestões e opiniões quanto às decisões, soluções e metas, fazendo com que compartilhem dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2006).

O setor de recursos humanos é mais do que contratar e treinar, é preciso proporcionar aos indivíduos oportunidades para que decidam o que querem fazer e como se desenvolver para chegar ao patamar almejado, ou seja, o desenvolvimento deve ser democrático e participativo equilibrando as pretensões dos profissionais com as metas da organização. O papel do gestor é de suma importância nesse processo, pois ele deve saber liderar, criando um ambiente onde as relações internas sejam mais harmônicas e éticas, levando a um maior comprometimento com a realização das metas e a obtenção dos resultados propostos (MARRAS, 2009).

Materiais e Métodos

Caracterização da pesquisa

O presente trabalho se constituiu em uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, onde se procuraram descrever o atual cenário do processo de treinamento e desenvolvimento do nível gerencial, no intuito de se propor ações para que o mesmo alcance seu objetivo inicial.

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

O estudo trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Na realização deste trabalho, foi necessário percorrer alguns caminhos para obtenção de resultados teóricos e empíricos, sobre o tema em foco. Para isso foi utilizado o método qualitativo, que de acordo com Oliveira (2003, p. 117).

As pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar

contribuições no processo de mudanças, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui a pesquisa documental (GODOY, 1995).

Fonte

A pesquisa foi realizada com todos os seis gestores que atuam no setor de recursos humanos de uma rede de lojas de calçados do Distrito Federal.

Essa organização foi estruturada para inovar por meio de pesquisas de consumidores e concorrentes, sempre preocupados em oferecer a melhor seleção das tendências mundiais a preços acessíveis. Iniciou sua trajetória em 1981 no segmento de calçados. Ao passar do tempo, a empresa ampliou sua linha de produto, passando a oferecer a seus clientes bolsas, cintos, carteiras e artigos esportivos. Conta atualmente com mais de duzentos fornecedores de marcas nacionais e internacionais. Durante todo o ano, o investimento em treinamento e plano de carreira dos funcionários são constantes, como também as ações nas questões sociais e ambientais em diversas localidades do Distrito Federal.

Coleta de dados

Os dados empíricos foram coletados por meio da aplicação técnica de coleta de dados, utilizando como instrumento de pesquisa, o questionário (APÊNDICE) que foram aplicados aos gestores, durante o trabalho de campo, realizado no dia 24 de outubro de 2014.

Importante lembrar como preconiza Lakatos & Marconi (2006) que a “Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Neste sentido, este estudo procurou investigar as percepções dos entrevistados em relação a importância do treinamento, o aprendizado adquirido e a mudança comportamental após o treinamento, para que dessa forma, fosse possível atingir um resultado mais abrangente.

Análise de Dados

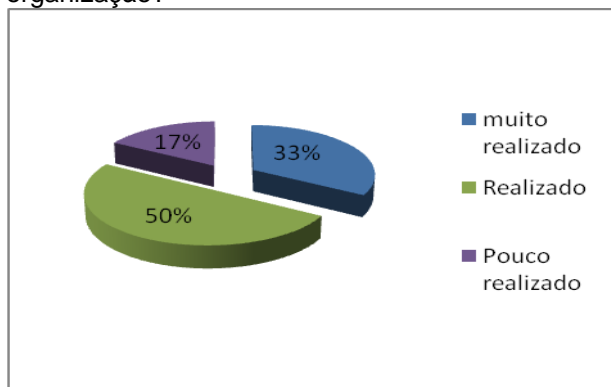
O tratamento dos dados caracterizou-se pela organização dos questionários. Para isso, a análise quantitativa dos dados foi realizada a partir

do software Microsoft Excel e da elaboração de gráficos em formato de pizza.

Resultados e Discussão

Com a finalidade de responder ao objetivo proposto pelo trabalho foi aplicado um questionário junto a gestores de uma empresa que atua no ramo varejo. O instrumento utilizado foi um questionário, composto por onze questões. Os pesquisados foram os seis gestores do setor de recursos humanos da organização, com nível superior completo, sendo eles dois homens e quatro mulheres, na faixa etária de 22 a 45 anos que trabalham na organização há mais de 2 anos.

Gráfico 01: Na sua visão como os colaboradores se sentem nas atividades que executam na organização?



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras, em outubro 2014.

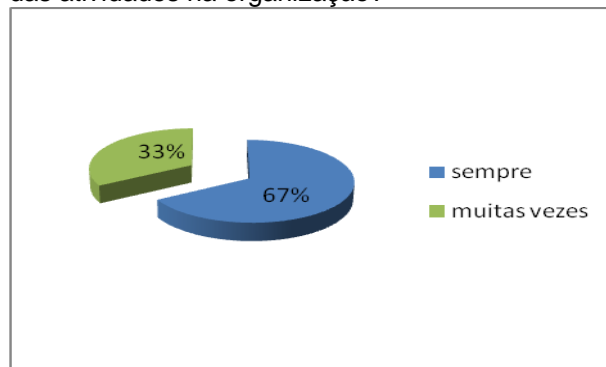
Quanto à satisfação dos colaboradores na organização, a pesquisa mostrou que 50% dos respondentes afirmaram que os colaboradores estão realizados na atividade que exercem na empresa, acrescenta-se a esse total mais 33% dos respondentes que consideram que os colaboradores estão muito realizados nas suas atividades, entretanto, existe uma fatia dos pesquisados, representados por 17% que entendem que os colaboradores estão pouco realizados em suas atividades.

No instante em que os colaboradores habituarem-se e sentirem-se satisfeitos, a tendência é trabalharem mais felizes e satisfeitos proporcionando um trabalho mais motivado. A satisfação do colaborador com sua atividade na organização fortalece o elo deste com a empresa e faz com que o colaborador se envolva, se dedique e se empenhe muito mais, podendo concentrar esforços acima das perspectivas de costume, estando, portanto, muito mais motivado e satisfeito no seu cargo. Contudo, para que isso seja cultivado é primordial que os envolvidos no processo não meçam esforços, atenção e feedbacks na amostra de reconhecimento.

O treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou

para a execução de tarefa específica, em determinada organização (CHIAVENATO, 2006).

Gráfico 02: Você acha que o treinamento é um fator relevante em relação ao bom desempenho das atividades na organização?



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras, em outubro 2014.

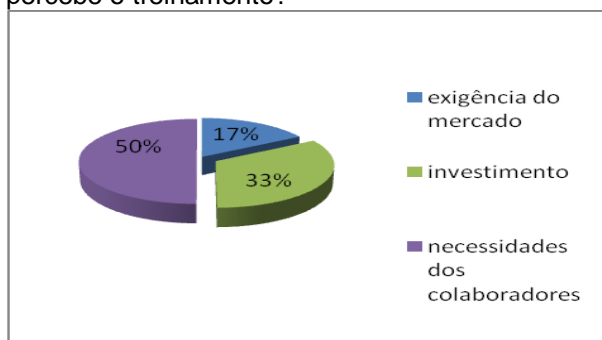
A pesquisa revelou que 67% dos respondentes asseguraram que o treinamento sempre é fator relevante em relação ao desempenho das atividades executadas na organização pelos colaboradores, adiciona-se a esse total mais 33% dos respondentes que consideram o treinamento muitas vezes um fator relevante em relação ao desempenho das atividades executadas na organização.

Esse fato evidencia a importância dada pelos gestores ao treinamento, ao reconhecer que o desempenho da equipe melhora quando são devidamente treinados, inferindo-se, assim, numa melhora de produtividade e do relacionamento entre os colaboradores.

Para Robbins (2010), a atmosfera no treinamento também é importante: quando os participantes acreditam que há oportunidades e recursos suficientes para aplicar suas habilidades recém-aprendidas, ficam mais motivados a aprender e se saem melhor nos programas de treinamento. Ao serem questionados quanto à eficiência no trabalho, 83% dos gestores consideram que o treinamento é muito importante para organização e 17% declararam importante.

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, no desempenho das suas funções além de visar o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior na execução das tarefas e consequentemente a maior produtividade do empregado contribuirá efetivamente para os resultados da organização (SALLES; FARIA, 2013).

Gráfico 03: Como você, gestor desta organização, percebe o treinamento?



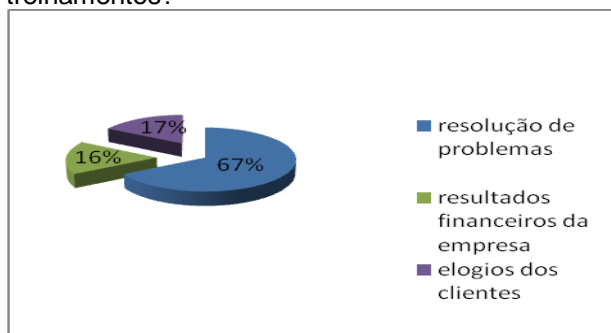
Fonte: pesquisa realizada pelas autoras, em outubro/2014.

Do total pesquisado, 50% dos respondentes consideram que a aplicação do treinamento é uma necessidade dos colaboradores, 33% consideram como investimento e 17% como exigência do mercado. Este resultado ressalta que a maior parte dos entrevistados compreendem que o treinamento é uma necessidade a todos os colaboradores, pois o mercado competitivo exige cada vez mais que os profissionais de mercado estejam preparados e capacitados para responderem ao primeiro estímulo no atendimento seja do cliente interno ou do externo, portanto para a exigência de bons resultados é preciso treinar e capacitar.

A necessidade dos colaboradores serem treinados é relatado por França (2009), onde diz que para tais necessidades, o responsável pelo processo de treinamento prepara um plano para ser aplicado aos seus subordinados ou então ao gerente que solicitou o treinamento. As necessidades da aplicação de um treinamento passar a existir quando é detectado dificuldades em um determinado setor, exigindo da organização uma melhoria, mudança ou apenas capacitação para melhor aplicação do trabalho.

Todos os gestores declararam aplicarem questionários para observar a percepção dos treinados. O treinamento, portanto é essencial nas empresas porque proporcionam uma designação melhor aos colaboradores, para que produzam mais trazendo retorno de investimento. (Apêndice B).

Gráfico 04: Como a empresa percebe as melhorias após a aplicação dos treinamentos?



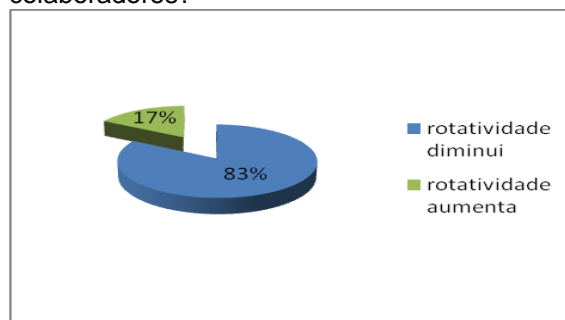
Fonte: pesquisa realizada pelas autoras, em outubro/2014.

Quanto a percepção das melhorias pela empresa com o treinamento, a maioria dos pesquisados, representados por 67% dos respondentes, afirmaram que a capacitação proporciona à empresa resolução de problemas com maior facilidade, 17% percebe as melhorias através dos elogios dos clientes e 16% analisam com os resultados financeiros da organização.

Nota-se que a maior parte dos gestores vem a resolução dos problemas como o maior resultado após a aplicação de um treinamento. Esse fato se dá devido a melhor preparação dos colaboradores após receberem a capacitação direcionada às necessidades da empresa.

Nesse sentido, Gil (2014) preconiza que a velocidade e o dinamismo no ambiente globalizado determina a necessidade das empresas terem ações voltadas para estarem cada vez mais preparadas e especializadas no fornecimento com diferenciais nos produtos e serviços por ela oferecidos. Após o aproveitamento do treinamento na atividade em que foi desempenhada, convém o aparecimento de elogios dos clientes, garantindo uma fidelidade dos mesmos, que recomendam o bom atendimento para outros futuros clientes e de tal modo a organização passa a obter maiores resultados financeiros.

Gráfico 05: Em relação à rotatividade, quais os efeitos do treinamento sobre os colaboradores?



Fonte: pesquisa realizada pelas autoras, em outubro/2014.

Observou-se que, quanto à rotatividade dos colaboradores, 83% dos pesquisados ponderaram que o efeito da rotatividade diminui após a aplicação de treinamento, uma vez que é apresentado uma nova capacitação e o efeito de participação dos colaboradores dentro da organização se fortalece. Entretanto, 17% dos gestores consideram que a rotatividade aumenta, pois na visão de muitos a experiência é o que conta, e tornando-se mais capacitados alguns colaboradores tem como visão a busca de novas oportunidades, e esse processo auxilia na troca de empresa e muitas vezes passam a trabalhar na concorrência.

Os gestores relatam que os colaboradores desenvolvem os conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho. Desenvolver é o processo de treinar para aperfeiçoar das habilidades e apti-

dões pessoais e profissionais. O desenvolvimento contém não somente o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Diante disso, observa-se que o treinamento realizado em caráter de continuidade colabora para que o desempenho dos funcionários seja aperfeiçoado de forma constante, com possibilidades de aproveitamento de todo o seu potencial, melhorando a qualidade dos recursos humanos da organização, com reflexos significativos em seu desempenho global. Mesmo ao se considerar a avaliação daqueles respondentes que afirmaram uma possível perda de colaboradores por estarem mais capacitados e preparados para o mercado, a empresa deve considerar que aqueles que ficaram estão melhores preparados para enfrentar o mercado competitivo dando à empresa a oportunidade de melhorar o resultado por ter seu quadro devidamente capacitado em relação àqueles que concorrem diretamente com ela.

Assim, o verdadeiro intuito do processo de treinamento e desenvolvimento é preparar profissionais capacitados, motivados e que tragam resultados efetivos para a empresa, mas baseado em valores e missão.

Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo mostrar, a percepção dos gestores de RH na capacitação dos colaboradores em uma loja de calçados, a pesquisa compreende referências teóricas diversas como organização, clima, cultura, ambiente organizacional, evolução do RH, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho e por fim treinamento e desenvolvimento, essa fundamentação teórica com autores renomados, auxiliou na tentativa de encontrar os resultados para o objetivo proposto, compreendendo que os colaboradores são a base principal de qualquer organização, com isso o foco é capacitá-los para maior desempenho em suas funções.

Os gestores desta organização reconhecem que os colaboradores são o alicerce para estrutura organizacional, por este motivo eles buscam formas de aumentar o desempenho dos colaboradores para obterem resultados positivos, não esquecendo que os colaboradores precisam ser motivados, o treinamento não pode apenas ser o um pensamento do momento e sim para o desenvolvimento pensando no futuro de suas carreiras.

As organizações possuem um papel fundamental para todos aqueles que vivem em sociedade, pois as organizações em geral trabalham com um processos administrativo buscando atender suas necessidades e de seus colaboradores utilizando todos os recursos para alcançar seus objetivos, tendo os colaboradores como parceiros, resultado este observado na pesquisa de campo, criando sistema de valores e conjunto de regras, respeitando a carga cultural de todos exigindo

cuidado e tempo, assim se destacam das outras organizações, com a identificação do clima organizacional poderá influenciar na motivação dos integrantes da organização, quanto mais motivados mais resultados serão apresentados.

Desde muito tempo atrás o sistema de RH tem tomado frente no processo de unir os colaboradores junto à organização tentando unir os objetivos organizacionais aos objetivos individuais dos colaboradores, observando um processo de sintonia para redução de complicações.

Os resultados obtidos na pesquisa mostram que a organização deve ter todos os seus empregados embasados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível voltado para aprendizagem na realização de tarefas, de modo que sejam feitas com eficácia e eficiência.

Sabe-se que o processo de treinamento realizado de modo correto, sem atropelos em cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados, capacitados e mais qualificados e, portanto, mais preparados para o mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes e da organização, investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Pela pesquisa pode-se inferir que as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento e desenvolvimento a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso, sabendo que parte fundamental de uma empresa é o capital humano motivado e qualificado para o desempenho de suas funções.

A visão dos gestores quanto ao método e aplicação da presente pesquisa foi de grande importância e enriquecimento para consolidação e conclusão desta fase, que proporcionou o estudo e o questionamento sobre o tema abordado, ampliando a percepção e aumentando os conhecimentos, tornando visível que apesar do esforço aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante a execução do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma delas resultarão em outras possibilidades para outros pesquisadores que se interessarem pelo tema, como analisar a percepção dos colaboradores em relação ao treinamento e desenvolvimento, oferecido pela empresa, bem como o aproveitamento destes treinamentos por parte dos colaboradores.

Agradecimentos

Agradecemos em primeiro lugar a Deus, que iluminou nossos caminhos, permitindo alcançar mais uma etapa de uma longa caminhada.

Agradecemos aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram e acreditaram na nossa

capacidade, agradecemos em especial a nossos esposos que estiveram sempre dispostos a nós ajudar, com o jeito especial de cada um, mas ajudaram muito.

Ao nosso orientador, professor Luiz Carlos Spaziani, que desde o primeiro contato esteve de braços abertos para nós ajudar, com paciência, atenção e disposição, passou muita confiança em tudo que elaboramos e contribuiu muito em nosso aprendizado.

A Faculdade Icesp Promove do Guará, por nos proporcionar que concluíssemos esse curso.

A todos os professores que nos acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. Luiz Augusto por seus ensinamentos ao longo de todas as atividades.

E por fim a todos que, direta ou indiretamente contribuíram a nossa formação, o nosso muito obrigado.

Referências

1. ARAUJO, L. C. G. De; Garcia, A. A. **Gestão De Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
2. BOWDITCH, J. L.; Buono, A. F. **Elementos De Comportamento Organizacional**. In: **Comportamento Macro Organizacional: O Ambiente Da Organização**. São Paulo: Pioneira, Cap. 8, p. 142-165, 1997.
3. CHIAVENATO, Idalberto I. **Recursos Humanos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995
4. _____, Idalberto. **Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio De Janeiro: Campus, 1999.
5. _____, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo E Prática**. São Paulo: Editora Makron Books, 3 Ed., 2000.
6. _____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 Ed., São Paulo: Atlas, 2002.
7. . _____, Idalberto. **Treinamento E Desenvolvimento De Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos Na Empresa**. Atlas, 2006
8. _____, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Das Organizações**. 9 Ed, Rio De Janeiro: Elsevier, 2009.
9. _____, Idalberto. **Gestão De Pessoas**. 3. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
10. DAMIANI, D. S. **Treinamento E Desenvolvimento Gerencial: Softway Contact Center**. Trabalho De Conclusão De Curso. Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
11. DESSLER, G. **Administração De Recursos Humanos**. 2º Edição. 2007. São Paulo: Pearson.
12. DUTRA, J.S. **A Função Recrutamento E Seleção Como Ângulo Privilegiado De Análise Da Gestão De Rh**. In: Anpad – Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração. São Paulo, 1990. Anais. São Paulo: Anpad, 1990.
13. FERNANDES, E. D. A. **Qualidade De Vida No Trabalho: A Renovação Das Empresas Para Os Anos 90**. Tendências Do Trabalho, Rio De Janeiro, p.10-21, 1989.
14. FERREIRA, P. **Administração De Pessoa: Relações Industriais**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1979, p. 219.
15. FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional E Estratégias De Mudanças: Recolocando Estas Questões No Cenário Brasileiro Atual**. Revista De Administração: São Paulo, V.26, N.2, p.3-11, 1991.
16. FRANÇA, A. C. L. **Qualidade De Vida No Trabalho: Conceitos, Abordagens, Inovações E Desafios Nas Empresas Brasileiras**, Revista Brasileira De Medicina Psicossomática. Rio De Janeiro, Vol. 1, N. 2. p. 80, 1997
17. _____, A. C. L.; **Práticas De Recursos Humanos – Prh: Conceitos, Ferramentas E Procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
18. GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
19. _____, A. C. **Gestão De Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.
20. GODOY, A. S. **Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades**. Revista De Administração De Empresas, São Paulo, V. 35, N. 2, 1995.
21. HALL, R. H. **Organizações: Estrutura E Processos**. Rio De Janeiro: Prentice Hall Do Brasil, 1984.
22. HASHIMOTO, Marcos; Andreassi, Tales; Artes, Rinaldo; Nakata, Lima Eiko. **Relações Entre Intra – Empreendedorismo, Clima Organizacional E Desempenho Financeiro – Um Estudo Sobre As Melhores Empresas Para Se Trabalhar No Brasil**. XXXIV Enanpad. Anais. Rio De Janeiro, 2010.
23. IVANCEVICH, J. N. **Gestão De Recursos Humanos**. Porto Alegre: Amgh 2011.
24. KOTLHER, P. **Administração De Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
25. LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios E Tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
26. LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia Científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
27. LEVY, M.; Weitz, B. A. **Retailing Management**, Irwin, 1995.
28. MARRAS, J. P. **Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico**. 13 ed, São Paulo. Saraiva, 2009.
29. MARCH, M. O. Souza, T. M; Carvalho, M. B. **Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas. Cadernos De Graduação - Ciências Humanas E Sociais**, Aracaju, V. 1, N.16, P. 29-40, 2013.
30. MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Técnicas De Pesquisa: Planejamento E Execução De Pesquisas, Amostras E Técnicas De Pesquisa, Elaboração, Análise E Interpretação De Dados**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
31. MAXIMIANO, A. **Introdução À Administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
32. MAZON, L.; Trevizan, M.A. **Recrutamento E Seleção De Recursos Humanos Em Um Hospital Psiquiátrico De Um Município Paulista**. Rev.Latino-Am.Enfermagem, Ribeirão Preto, V. 8, N. 4, p. 81-87, Agosto 2000.
33. MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas Em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
34. MOTTA, F. C. P. **Teoria Das Organizações: Evolução E Crítica**. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

35. MILKOVICH, G. T. Boudreau, J. W. **Administração De Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
36. NADLER, L. **The Handbook Of Human Resources Development**. New York, Wilei, 1ed, p.1-47, 1984.
37. OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.
38. RIZZATTI, G. **Categorias De Análise De Clima Organizacional Em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado). Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção, Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
39. ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional: Teoria E Prática No Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
40. SALLES, L. L.; Faria, S. L. P. C. **Treinamento E Desenvolvimento Nas Organizações**. Trabalho De Conclusão De Curso. Curso Superior De Tecnologia Em Gestão De Recursos Humanos. Faculdade Católica De Anápolis, Anápolis, 2013.
41. SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. **Administração**. 8. Ed. Rio De Janeiro: **LTC - Livros Técnicos E Científicos** Editora S.A., P. 608, 2007.
42. SEVERINO, A. J. **Metodologia Do Trabalho Científico**. 23ed. São Paulo: Cortez, 2007.
43. SUCESSO, E. **De Bom. Trabalho E Qualidade De Vida**. Rio De Janeiro: Qualitymark Editora E Dunya Editora, 1998.
44. TOLEDO, F. **Recursos Humanos: Crises E Mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.
45. VIANNA, Marco Aurélio. **Que Crise É Está?** Rio De Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.
46. VILLARDI, B. Q.; Narducci, V.; Dubeux, V. J. C. **O Desenvolvimento Qualitativo De Uma Ferramenta Para O Diagnóstico De Clima Organizacional Que Subsidie Programas Motivacionais No Poder Judiciário: Os Traços Culturais De Um Tribunal Regional**. XXXI Enanpad. Anais. Rio De Janeiro, 2007.

Apêndice A

Trabalho de Conclusão de Curso

Gestão de Recursos Humanos – ICESP Promove – campos Guará.

Título: Treinamento e Desenvolvimento

Alunas: Deiziane Carneiro e Sueli Pereira

Orientador: Prof. MSc. Luis Carlos Spaziani

Esse questionário tem o objetivo de coletar dados para avaliar a percepção do treinamento e desenvolvimento dentro da organização.

1. Qual o seu sexo?

() Masculino () Feminino

2. Qual a sua faixa etária?

() Entre 18 e 25 anos

() Entre 25 e 30 anos

() Entre 30 e 40 anos

() Acima de 40 anos

3. Grau de escolaridade?

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Completo

() Ensino Superior completo

() Pós-graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

() Menos de 1 ano

() Entre 1 e 3 anos

() Entre 3 e 5 anos

() Acima de 5 anos

5. Na sua visão como os colaboradores se sentem nas atividades que executam na organização?

- ☐ Muito realizado
- ☐ Realizado
- ☐ Pouco Realizado
- ☐ Insatisfeito

6. Você acha que o treinamento é um fator relevante em relação ao bom desempenho das atividades na organização?

- ☐ Sempre ☐ muitas vezes ☐ Algumas Vezes ☐ Nunca

7- Como você, gestor desta organização, percebe o treinamento?

- ☐ exigência do mercado
- ☐ investimento
- ☐ necessidade dos colaboradores
- ☐ algo normal no cotidiano das organizações

8- Como a organização percebe a aplicação dos conhecimentos adquiridos pelos colaboradores?

- ☐ os funcionários aplicam os conhecimentos adquiridos no cotidiano de trabalho.
- ☐ retêm os conhecimentos adquiridos.

9- Como a empresa percebe as melhorias após a aplicação dos treinamentos?

- ☐ por meio de elogios dos clientes
- ☐ por meio dos resultados financeiros da empresa
- ☐ por meio dos elogios dos colaboradores
- ☐ por meio da capacidade de resolução de problemas da empresa

10- Em relação a rotatividade, quais os efeitos do treinamento sobre os colaboradores?

- ☐ A rotatividade diminui
- ☐ A rotatividade aumenta, pois ficam mais capacitados para conseguir trabalhar em concorrentes.

Apêndice B

Trabalho de Conclusão de Curso

Gestão de Recursos Humanos – ICESP Promove – campos Guará.

Título: Treinamento e Desenvolvimento

Alunas: Deiziane Carneiro e Sueli Pereira

Orientador: Prof. MSc. Luis Carlos Spaziani

11- Após a aplicação do treinamento são utilizados questionários para avaliar a percepção dos treinados?

() Sim () Não