

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO CERRADO PATROCÍNIO
UNICERP
Graduação em Administração

TULIO ALBERTON DE OLIVEIRA

**O TREINAMENTO ENQUANTO FERRAMENTA DE MELHORIA DOS
PROCESSOS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS: Associação Comercial**

PATROCÍNIO/MG
2018

TULIO ALBERTON DE OLIVEIRA

**O TREINAMENTO ENQUANTO FERRAMENTA DE MELHORIA DOS
PROCESSOS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS: Associação Comercial**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração, pelo Centro
Universitário do Cerrado Patrocínio.

Orientador: Prof^a. Esp. Flavia Madureira Horta
Nunes

**PATROCÍNIO/MG
2018**

Trabalho de conclusão de curso intitulado “**O Treinamento enquanto ferramenta de melhoria dos processos das empresas associadas: Associação Comercial**”, de autoria da graduanda Túlio Alberton de Oliveira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora Prof. Esp. Flávia Madureira Horta Nunes.
Instituição: UNICERP

Avaliador 1- Prof. Esp. Sergio Augusto Amaral Lopes
Instituição: UNICERP

Avaliador 2- Prof. Esp. Wagner Fernandes Veloso
Instituição: UNICERP

Data de aprovação: ____/____/____

Patrocínio, ____ de _____ de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, por me dar a honra da vida.

A minha família e namorada que sempre me apoiaram nesta jornada, me apoiando e me incentivando a continuar.

A minha orientadora Professora Esp. Flávia Madureira Horta Nunes, pelo tempo e dedicação aplicados junto a mim na construção deste estudo.

Aos professores e demais colaboradores envolvidos durante esta etapa.

A todos os colegas do curso, pela paciência e amizade construídas durante esse caminho.

RESUMO

Introdução: As empresas sempre estão se queixando de que necessitam de mais treinamentos para melhorar o desempenho e a performance de seus funcionários no atendimento aos seus clientes e na execução dos seus processos, e assim melhorar sua posição no mercado. Torna-se necessário avaliar se realmente o Processo de Treinamento & Desenvolvimento proporciona às empresas que o adotam uma melhoria de desempenho e de resultados, tanto para os profissionais quanto para elas mesmas. **Objetivo:** Diante do exposto, teve como objetivo geral verificar se as ações de T&D promovidas pela empresa estudada estão sendo assertivas e produtivas para solução e melhoria dos processos das empresas conveniadas. **Material e métodos:** Pesquisa qualitativa e quantitativa aplicada com empresários conveniados à empresa estudada, buscando atingir 60% dos empresários. Para ilustração das informações, serão apresentados gráficos referentes às respostas coletadas. **Resultados:** O resultado da pesquisa aplicada mostrou que a aprendizagem apenas não tem nenhum valor, por mais recursos modernos que utilize, se ela não levar a uma mudança de comportamento que, no final, se traduza em resultados. Se o treinamento é considerado como uma função econômica é evidentemente que os seus resultados precisam ser mostrados de maneira objetiva, assim como são mostrados por outras áreas, avaliando-se o retorno em termos de ganhos para a organização. **Conclusão:** Pode-se concordar que trabalhar com treinamento ligando suas ações aos resultados esperados pela empresa não é tarefa fácil, mas é a forma da área de Treinamento e Desenvolvimento mostrar sua importância dentro da organização e justificar sua existência. Por mais recursos modernos que utilize, se não houver uma mudança de comportamento, a aprendizagem não se traduzirá em resultados.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Melhoria; Organizações; Processos; Treinamento.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

MG – Minas Gerais

UNICERP – Centro Universitário do Cerrado Patrocínio

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas pergunta 1.....	22
Gráfico 2: Respostas pergunta 2.....	23
Gráfico 3: Respostas pergunta 3.....	23
Gráfico 4: Respostas pergunta 4.....	24
Gráfico 5: Respostas pergunta 5.....	24
Gráfico 6: Respostas pergunta 6.....	25
Gráfico 7: Respostas pergunta 7.....	25
Gráfico 8: Respostas pergunta 8.....	26
Gráfico 9: Respostas pergunta 9.....	26
Gráfico 10: Respostas pergunta 10.....	27
Gráfico 11: Respostas pergunta 11.....	27
Gráfico 12: Respostas pergunta 12.....	28
Gráfico 13: Respostas pergunta 13.....	28
Gráfico 14: Respostas pergunta 14.....	29

LISTA DE SÍMBOLOS

% – Porcentagem

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 Objetivo Geral	11
2.1 Objetivos Específicos.....	11
3. DESENVOLVIMENTO	12
3.1. INTRODUÇÃO	13
3.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	15
3.2.1 Tipos de Pesquisa Quanto á Abordagem do Problema	15
3.2.2 População e Amostra.....	15
3.2.3 Técnicas de coleta e obtenção dos dados	15
3.2.4 Técnicas de análise e tratamento dos dados	15
3.3 RESULTADO E DISCUSSÃO	16
3.3.1 Motivação.....	16
3.3.2 Treinamento e Desenvolvimento.....	17
3.3.3 Análise dos Problemas de Performance	18
3.3.4 Resultado da Pesquisa	22
3.4 CONCLUSÕES	30
3.5 REFERÊNCIAS	31
3.6 ANEXOS E APENDICE.....	32
4. CONCLUSÕES	36
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
6. ANEXOS E APENDICE.....	39

1. INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo onde o mercado se encontra em uma metamorfose constante ocasionando mudanças no mundo dos negócios. A cada dia surgem novos métodos, ferramentas e processos, como também novas tecnologias. Com isso, as corporações precisam estar preparadas para se manterem nesse meio competitivo, se renovando e se reciclando a cada dia, buscando ferramentas e métodos adequados capazes de auxiliar em seu desenvolvimento. Uma dessas ferramentas utilizadas podem ser o “Treinamento & Desenvolvimento Organizacional”.

Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” (CHIAVENATO, 1994, p. 126).

Antigamente, o treinamento estava voltado somente para a preparação e aumento do conhecimento técnico sobre a realização de atividades, mas atualmente, percebe-se sua importância não somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades, e principalmente para a empresa que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Diante desses entendimentos surge uma reflexão, e a partir dela busca-se entender de que forma o treinamento poderá ser mais bem utilizado como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo?

As empresas sempre estão se queixando de que necessitam de mais treinamentos para melhorar o desempenho e a performance de seus funcionários no atendimento aos seus clientes e na execução dos seus processos, e assim melhorar sua posição no mercado. Muitas vezes estas empresas repassam a culpa pelo mal desempenho para os seus funcionários, e acreditam que se eles forem melhor treinados todos os seus problemas serão resolvidos. (MAGER & PIPE, 2001, p. 7-8)

O perigo de passar de um problema aparente para uma solução aparente é que pode haver um grande desperdício de tempo e dinheiro num problema que o treinamento não irá resolver. É necessário analisar melhor a situação.

A justificativa deste trabalho se faz presente no interesse da empresa estudada em ser mais assertiva e objetiva nas definições dos processos de treinamentos e desenvolvimento

aplicados. Será de grande importância para o desenvolvimento da própria empresa, pois irá propiciar resultados mais expressivos nos serviços oferecidos aos associados, ajudando-os a gerir melhor os seus negócios.

Outro ponto importante é buscar a diminuição de custos (monetários e de tempo) dos empresários locais com treinamentos em vão, para que não seja criado outro problema em vez de uma solução.

Por fim, também se justifica este estudo para proporcionar às empresas conveniadas uma melhoria de desempenho, desde a etapa do planejamento até a implementação de suas ações nos níveis estratégicos, operacionais e táticos.

Este estudo de caso é importante para a empresa estudada, pois se procura avaliar se realmente o Processo de Treinamento & Desenvolvimento promovido por ela tem proporcionado às empresas conveniadas uma melhoria de desempenho e de resultados, tanto para os profissionais quanto para as empresas participantes.

É importante para a sociedade, pois seus resultados irão mostrar caminhos para a melhoria do desempenho destas empresas conveniadas, proporcionando oportunidades de melhorias para todas.

É importante para o meio acadêmico, pois pode ser fonte de estudo e análise para outros projetos que tratam do mesmo assunto.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, o objetivo consiste em verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento propostas pela empresa estudada estão sendo assertivas na solução dos problemas detectados e na melhoria dos resultados das empresas conveniadas.

2.1 Objetivos Específicos

- a) Esclarecer os conceitos que cercam o processo de Treinamento & Desenvolvimento e suas reais finalidades no ambiente organizacional;
- b) Fazer um diagnóstico junto às empresas associadas para levantamento das reais necessidades de Treinamento & Desenvolvimento enquanto ferramenta de melhoria organizacional;
- c) Identificar outras possíveis soluções para auxílio às empresas conveniadas no tocante a melhoria de desempenho organizacional;
- d) Propor soluções de melhoria do processo de Desenvolvimento Organizacional da Associação Comercial.

3. DESENVOLVIMENTO

O TREINAMENTO ENQUANTO FERRAMENTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS DAS EMPRESAS ASSOCIADAS: Associação Comercial.

TÚLIO ALBERTON DE OLIVEIRA¹
FLAVIA MADUREIRA HORTA NUNES²

RESUMO

Introdução: As empresas sempre estão se queixando de que necessitam de mais treinamentos para melhorar o desempenho e a performance de seus funcionários no atendimento aos seus clientes e na execução dos seus processos, e assim melhorar sua posição no mercado. Torna-se necessário avaliar se realmente o Processo de Treinamento & Desenvolvimento proporciona às empresas que o adotam uma melhoria de desempenho e de resultados, tanto para os profissionais quanto para elas mesmas. **Objetivo:** Diante do exposto, teve como objetivo geral verificar se as ações de T&D promovidas pela empresa estudada estão sendo assertivas e produtivas para solução e melhoria dos processos das empresas conveniadas. **Material e métodos:** Pesquisa qualitativa e quantitativa aplicada com empresários conveniados à empresa estudada, buscando atingir 60% dos empresários. Para ilustração das informações, serão apresentados gráficos referentes às respostas coletadas. **Resultados:** O resultado da pesquisa aplicada mostrou que a aprendizagem apenas não tem nenhum valor, por mais recursos modernos que utilize, se ela não levar a uma mudança de comportamento que, no final, se traduza em resultados. Se o treinamento é considerado como uma função econômica é evidentemente que os seus resultados precisam ser mostrados de maneira objetiva, assim como são mostrados por outras áreas, avaliando-se o retorno em termos de ganhos para a organização. **Conclusão:** Pode-se concordar que trabalhar com treinamento ligando suas ações aos resultados esperados pela empresa não é tarefa fácil, mas é a forma da área de Treinamento e Desenvolvimento mostrar sua importância dentro da organização e justificar sua existência. Por mais recursos modernos que utilize, se não houver uma mudança de comportamento, a aprendizagem não se traduzirá em resultados.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Melhoria; Organizações; Processos; Treinamento.

ABSTRACT

Introduction: Companies are always complaining that they need more training to improve the performance and performance of their employees in serving their customers and executing their processes, thus improving their market position. It becomes necessary to evaluate if the Training & Development Process really gives companies that adopt it an improvement in performance and results, both for professionals and for themselves. Objective: In view of the foregoing, this study had as general objective to verify if the T & D actions promoted by the company studied are being assertive and productive for solution and improvement of the

¹ Autor Graduando em Administração pelo UNICERP; albertontulio@gmail.com.

² Professora do curso de Administração; especialista em Gestão de Projetos; flavianunes@unicerp.edu.br.

processes of the companies. Material and methods: Qualitative and quantitative research applied to entrepreneurs agreed to the company studied, seeking to reach 60% of entrepreneurs. For illustration of the information, graphs will be presented regarding the answers collected. Results: The results of the applied research showed that learning has no value at all, no matter how modern resources it uses, if it does not lead to a change in behavior that ultimately results in results. If training is considered to be an economic function it is clear that its results need to be shown objectively, as they are shown by other areas, and the return in terms of earnings for the organization is evaluated. Conclusion: It can be agreed that working with training linking their actions to the expected results of the company is not an easy task, but it is the way the Training and Development area shows its importance within the organization and justify its existence. For more modern features that you use, if there is no change in behavior, learning will not translate into results.

Keywords: Development; Improvement; Organizations; Processes; Training

3.1. INTRODUÇÃO

O mundo está cada vez mais competitivo onde o mercado se encontra em uma metamorfose constante ocasionando mudanças no mundo dos negócios. A cada dia surgem novos métodos, ferramentas e processos, como também novas tecnologias. Com isso, as corporações precisam estar preparadas para se manterem nesse meio competitivo, se renovando e se reciclando a cada dia, buscando ferramentas e métodos adequados capazes de auxiliar em seu desenvolvimento. Uma dessas ferramentas utilizadas pode ser o “Treinamento& Desenvolvimento Organizacional”.

Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem” (CHIAVENATO, 1994, p. 126).

Antigamente, o treinamento estava voltado somente para a preparação e aumento do conhecimento técnico sobre a realização de atividades, mas atualmente, percebe-se sua importância não somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades, e principalmente para a empresa que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado.

Diante desses entendimentos surge uma reflexão, e a partir dela busca-se entender de que forma o treinamento poderá ser mais bem utilizado como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo?

As empresas sempre estão se queixando de que necessitam de mais treinamentos para melhorar o desempenho e a performance de seus funcionários no atendimento aos seus clientes e na execução dos seus processos, e assim melhorar sua posição no mercado. Muitas vezes estas empresas repassam a culpa pelo mal desempenho para os seus funcionários, e acreditam que se eles forem melhor treinados todos os seus problemas serão resolvidos. (MAGER & PIPE, 2001, p. 7-8)

O perigo de passar de um problema aparente para uma solução aparente é que pode haver um grande desperdício de tempo e dinheiro num problema que o treinamento não irá resolver. É necessário analisar melhor a situação.

A justificativa deste trabalho se faz presente no interesse da empresa estudada em ser mais assertiva e objetiva nas definições dos processos de treinamentos e desenvolvimento aplicados. Será de grande importância para o desenvolvimento da própria empresa, pois irá propiciar resultados mais expressivos nos serviços oferecidos aos associados, ajudando-os a gerir melhor os seus negócios.

Outro ponto importante é buscar a diminuição de custos (monetários e de tempo) dos empresários locais com treinamentos em vão, para que não seja criado outro problema em vez de uma solução.

Por fim, também se justifica este estudo para proporcionar às empresas conveniadas uma melhoria de desempenho, desde a etapa do planejamento até a implementação de suas ações nos níveis estratégicos, operacionais e táticos.

Este estudo é importante para a empresa estudada, pois se procura avaliar se realmente o Processo de Treinamento & Desenvolvimento promovido por ela tem proporcionado às empresas conveniadas uma melhoria de desempenho e de resultados, tanto para os profissionais quanto para as empresas participantes.

É importante para a sociedade, pois seus resultados irão mostrar caminhos para a melhoria do desempenho destas empresas conveniadas, proporcionando oportunidades de melhorias para todas.

É importante para o meio acadêmico, pois pode ser fonte de estudo e análise para outros projetos que tratam do mesmo assunto.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo de caso consiste em verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento propostas pela empresa estudada estão sendo assertivas na solução dos problemas detectados e na melhoria dos resultados das empresas conveniadas.

Os objetivos específicos são: a) Esclarecer os conceitos que cercam o processo de Treinamento & Desenvolvimento e suas reais finalidades no ambiente organizacional; b) Fazer um diagnóstico junto às empresas associadas para levantamento das reais necessidades de Treinamento & Desenvolvimento enquanto ferramenta de melhoria organizacional; c) Identificar outras possíveis soluções para auxílio às empresas conveniadas no tocante a melhoria de desempenho organizacional; d) Propor soluções de melhoria do processo de Desenvolvimento Organizacional da Associação Comercial.

3.2 MATERIAIS E MÉTODOS

3.2.1 Tipos de Pesquisa Quanto à Abordagem do Problema

A presente pesquisa é classificada como sendo do tipo qualitativa e quantitativa, sendo que, a mesma traduzirá em números as opiniões e informações do público escolhido para serem classificadas e analisadas. (CERVO *et al.*, 2007; RODRIGUES, 2007).

Quanto aos objetivos a pesquisa será descritiva, pois “a mesma expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização do todo” (VERGARA, 2010)

3.2.2 População e Amostra

O total das empresas associadas somam 60, sendo que a amostra utilizada na pesquisa foi 66,67% (40 empresas), aplicada entre o dia 08 de agosto ao dia 23 de outubro de 2018.

Para escolher as 40 empresas a ser pesquisadas, buscou-se atingir todos os segmentos envolvidos no comércio local, selecionando os empresários/gestores mais atuantes e que pudessem repassar informações mais assertivas quanto ao tema pesquisado.

3.2.3 Técnicas de coleta e obtenção dos dados

Para que se alcancem os objetivos propostos neste estudo, a coleta dos dados será feita através de pesquisa aplicada, e os resultados serão tabulados através da ferramenta “Formulários Google”.

3.2.4 Técnicas de análise e tratamento dos dados

Será utilizada a pesquisa documental, composta de perguntas específicas e com questões estruturadas na escala Likert, relacionadas ao tema que se almeja analisar.

Após o questionário ter sido totalmente respondido, cada item poderá ser analisado separadamente ou, em alguns casos, as respostas dadas podem ser somadas para criar um resultado por grupo de itens. Para ilustração das informações, serão apresentados gráficos referentes às respostas coletadas.

3.3 RESULTADO E DISCUSSÃO

3.3.1 Motivação

Motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da efetuação de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade (KNAPIK, 2008, p. 96).

A motivação e satisfação estão ligadas a aspectos psicológicos e de atendimento das necessidades de um indivíduo.

De acordo com Silva et al. (2013, p.26) a motivação está ligada de modo direto à ação, atuação e a manifestação de uma força, uma energia. É o ato de motivar, de dar motivo, movimento ao que se deseja vida às necessidades, gera um encorajamento para as conquistas, dedicação total aos fazeres, resultado positivo e transparente.

Para alcançar uma realização cada ser tem seu estímulo. Então cabe aos gestores dar uma chance ao colaborador de chegar até essa auto-realização, trazendo seus estímulos e força de vontade para alcançá-los, levando o colaborador a desenvolver melhores resultados de desempenho.

A grande adversidade das organizações não é a aplicação de recursos nos treinamentos para melhorar os resultados. Pode acontecer de seus colaboradores estarem preparados para realizar as funções pedidas, mas muito das vezes, os gestores não buscam explorar mais seu potencial, deixando que os colaboradores somente façam as tarefas que lhe foram pedidas, deixando a desejar nos resultados finais.

Para Alan G. Robinson: (2005, p.153) os líderes empresariais devem envolver-se pessoalmente no sistema de ideias por duas razões: para aprimorá-lo e supervisionar seu desempenho e para aperfeiçoar a própria competência. O contato regular com os colaboradores os faz lembrar que a força de trabalho é uma tremenda fonte de recursos, composta de pessoas cuidadosas e observadoras que veem, com frequência, coisas que os gerentes não enxergam.

Dessa forma, fica explícito que segundo essa corrente de pensamento as pessoas precisam receber um estímulo positivo para que se mantenham motivadas a ampliar suas tarefas cotidianas, e que esse estímulo precisa estar presente no meio.

3.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

Embora treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não detêm o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macro visão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Chiavenato (2010, p. 367) aborda que treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos colaboradores, gerando a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais. Conforme o autor afirma, o treinamento é um processo cíclico e contínuo de um grupo por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e gerenciamento do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Marcelo Galvão (2006, p. 44) defende que treinamento, como qualquer método educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um consequente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

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. (CHIAVENATO, 2010, p. 409)

O desenvolvimento pessoal é um aglomerado de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que possibilita oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010, p.410),

Marras (2009, p. 169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, concedendo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Muito tem se falado acerca dos desafios do papel do RH e da Gestão de Pessoas como sendo ferramenta estratégica das organizações. Apesar de tantas metodologias, "modismos" e "receitas de bolo", algo que não fica muito claro é como realmente o RH pode fazer do processo de T&D uma grande ferramenta para aumentar a vantagem competitiva e atingir os objetivos e metas da organização, melhorando seus resultados, o ambiente de trabalho, o desempenho das pessoas, e criando uma cultura organizacional de engajamento e motivação.

Deve-se recapitular as necessidades originais da empresa e determinar se elas realmente foram cumpridas pelo treinamento. Os benefícios e custos presumidos devem ser identificados antes do treinamento. Se essa etapa não for completada durante a análise das necessidades de treinamento, será necessário trabalhar com os tomadores de decisões para atribuir um valor a sua semelhança de benefícios e custos. (CASTRO, 2004).

É neste conceito de gerar competências que tragam resultados e melhor desempenho profissional e pessoal que entra o processo de Treinamento e Desenvolvimento com foco na Gestão de Pessoas.

3.3.3 Análise dos Problemas de Performance

Desempenho é a confrontação entre o resultado desejado e o realizado, em relação um acontecimento passado e imutável. O mesmo conceito de resultado é aplicado à performance, mas esta é dinâmica e faz referência ao desempenho futuro. A palavra desempenho tem a ver com avaliação, é o que se faz para dar feedback, isto é, analisa o desempenho já ocorrido até aquele momento. Quando termina o feedback do desempenho, começa a análise da performance. Fazer a avaliação do desempenho é dar a probabilidade para o profissional mudar. Ao se analisar a performance, é o momento de o colaborador mostrar seus conhecimentos para buscar ajustar o seu desempenho e melhorar o resultado futuro. O profissional deve saber onde se encontra, o que quer e como vai conseguir (CASTRO, 2004).

É o resultado final que importa para as organizações. O esforço não reflete obrigatoriamente nos resultados. O correto é analisar o resultado que será entregue efetivamente, não as ações que são realizadas para chegar até o resultado desejado.

Robert F. Mager e Peter Pipe (2001, p. 7), afirmam que “as pessoas fazem coisas pelas razões mais estranhas. Por razões igualmente estranhas, elas não fazem coisas”. Se considerarmos a sociedade como um todo e analisarmos as outras pessoas no mundo do trabalho ou em qualquer outro lugar, focando somente nas suas deficiências, ficaremos tentados a

concluir que as pessoas não têm o comportamento correto, ou que elas não estão compreendendo e precisam ser ensinadas, ou ainda que a empresa tem um problema de treinamento.

Ainda conforme os mesmos autores acima, “Se rotularmos os outros como tendo mau comportamento e falta de motivação, estaremos apontando o dedo, acusando e sugerindo uma solução, em vez de sondar o problema perguntando: “Por que é assim?” Ou “O que causa isso?”. Da mesma forma, seremos precipitados se virmos um desempenho inadequado e dissermos: “Temos um problema de treinamento”. Novamente isso confunde o problema com solução. Treinamento não é um problema; é somente uma das soluções usadas para resolver problemas que surgem em função de as pessoas realmente não conseguirem fazer o que se espera delas.” (MAGER& PIPE, 2001, p. 7-8)

Uma discrepância de desempenho é uma diferença entre o que é e o que deveria ser. Estas discrepâncias podem existir em interações pessoais, em conflitos com a política e em práticas de trabalho inaceitáveis. Precisamos primeiro identificar a discrepância, antes de procurar uma solução. (MAGER& PIPE, 2001, p. 9)

Conforme Robert F. Mager e Peter Pipe (2001, p. 22), para decidir se uma solução para uma discrepância de performance vale a pena, devemos determinar o que aconteceria se a deixássemos de lado e o que aconteceria se a resolvêssemos. Os custos e benefícios de resolver a discrepância podem ser comparados com os custos e benefícios de deixá-la de lado.

Quando uma discrepância de performance identificada exige ações, devemos explorar os reparos rápidos antes de gastar tempo e recursos em análises mais profundas. Podemos descobrir que não é necessário mais do que uma solução rápida e fácil, como revelar as expectativas invisíveis, providenciar recursos apropriados e fazer avaliações (MAGER& PIPE, 2001, p. 34).

Temos a tendência de procurar sempre resolver tais problemas sem uma análise mais profunda. Porém, quem melhor souber analisar o problema terá mais êxito em resolvê-lo.

Muitas vezes os problemas identificados pelas empresas não é o real problema, mas apenas seu sintoma. E os profissionais de RH têm a tendência em acreditar que o treinamento é a solução para tudo, mas nem sempre isto acontece. Nos casos em que as pessoas já têm o conhecimento, de nada adianta o treinamento. Por exemplo: “Temos um problema de treinamento porque nossos operários não sabem dos perigos.” Porém, os operários sabem dos perigos, e se alguém já sabe como fazer o que você quer que ele faça, instrução suplementar provavelmente não levará aos resultados que você deseja.

Os autores reforçam que, quando a empresa se depara com uma discrepância de performance, deve-se suspeitar de que, independentemente de outras coisas que contribuam para o problema, a performance desejada pode estar sendo punitiva.

Consequências confusas que desanimam as pessoas, quando elas deveriam ser animadas, são comuns. Quando você encontrar estes efeitos negativos (repugnantes) elimine-os ou reduza seus efeitos, e faça tudo o que puder para criar ou fortalecer as consequências positivas ou desejadas. Esteja certo de que estas novas consequências são consideradas favoráveis pelas pessoas. (MAGER& PIPE, 2001, p. 34)

Segundo Robert F. Mager e Peter Pipe (2001, p. 67), as causas da discrepância da performance podem ser as consequências favoráveis que acompanham uma performance indesejada. Se a análise revelar que a má performance está sendo recompensada, estes incentivos devem ser eliminados.

Os autores afirmam que quando tiver que lidar com uma situação em que os agentes não parecem ser recompensados nem punidos ao agir certo ou errado, verifique se há alguma consequência para a performance. Se houver tais consequências, verifique se elas se referem ao agente. Se não crie consequências que se refiram a quem desempenha a tarefa” (MAGER& PIPE, 2001, p. 83)

“Quando quiser que alguém aja de uma determinada maneira, a regra é: Faça isso ter importância. ” (MAGER& PIPE, 2001, p. 83)

Quando se detecta uma discrepância importante de performance, não julgue automaticamente que se trata de um “problema de treinamento” e que a solução envolve ensinar/treinar, mesmo quando estiver lidando com deficiência técnica. Antes de tomar alguma atitude, determine se a discrepância de performance é devida a uma genuína deficiência técnica. (MAGER& PIPE, 2001, p. 94)

Se há uma deficiência real de habilidade, a primeira providência poderá ser mudar o nível de habilidade (ensiná-lo), ou mudar o que lhe é solicitado. Se não existe uma deficiência de habilidade, a solução será outra, pois ensinar uma pessoa que já sabe como fazer não adianta. Nestes casos, o problema não é ensinar algo, mas reorganizar as coisas de tal modo a obter o desempenho de que o indivíduo é capaz.

Conforme Robert F. Mager e Peter Pipe (2001, p. 105), sempre que a performance for diferente daquilo que é desejado, e houver razões para acreditar que a performance desejada está dentro da capacidade da pessoa, verifique se ela está recebendo informações regulares sobre a qualidade de sua performance.

Os autores ainda abordam que quando a técnica é usada frequentemente, procure pela falta de acompanhamento como uma provável causa. Em deslizos, quando a técnica é usada esporadicamente, procure pela falta de prática como uma possível causa.

Mesmo quando há uma genuína deficiência técnica, as soluções para o problema devem ser comparadas com a possibilidade de alterar de alterar algum aspecto do serviço, superando assim, o efeito da deficiência, ao menos em parte. (MAGER & PIPE 2001, p. 117)

Treinamento não precisa ser a única ação a ser tomada para a solução. Simplificar as tarefas, dando auxílios constantes, pode facilitar em muito a execução destas pelos ocupantes. Os custos são muitos mais baratos e economiza um enorme tempo, gerando menos perda de recursos.

Se o indivíduo já foi capaz de realizar a atividade no passado, deve-se lembrar que existe uma grande diferença entre uma habilidade que o indivíduo já teve e uma habilidade que ele nunca teve. Deve-se determinar se a falta de habilidade é decorrente de uma forma de esquecimento ou de falta de treinamento. Nos casos de esquecimento, devemos pensar em um programa de manutenção de habilidade. Caso o indivíduo nunca teve a habilidade, provavelmente será necessário um programa de treinamento.

Mager e Pipe (2001, p. 133), afirmam que antes de definir soluções, procure por obstáculos sutis à performance. Procure por coisas que possam estar impedindo a performance desejada. ”

Mudar o indivíduo significa substituir por outra pessoa, mas tal resolução deverá sempre ser muito bem analisada. Sabemos que as soluções de transferência ou de demissão são usadas com mais frequência do que deveriam sê-lo, revelando uma incapacidade de encontrar soluções menos traumáticas. Estas soluções devem ser consideradas como o último recurso. Nestes casos, devemos analisar se o indivíduo poderá aprender a fazer o seu trabalho e se ele possui as condições necessárias para fazê-lo.

Mager e Pipe(2001, p. 153), ressaltam que “a empresa deve estimular o custo de cada solução potencial, e escolher a solução ou combinação de soluções que seja mais praticável, viável e econômica, e assim traçar um plano de ação que determine quem vai programar cada solução e como cada solução será implementada”. Deve-se analisar todas as soluções cabíveis para os problemas revelados, fazendo um levantamento de custos para programar cada solução. A partir disto, verifique qual solução será mais viável na relação custo/benefício para planejar uma ação para melhorar a performance distorcida.

Ao analisarmos os problemas de uma empresa, cuidados devem ser tomados, principalmente no relato das gerências e donos da mesma. Existe em cada um de nós uma propensão a procurar alguém ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. A suposição de que existe uma causa externa é característica do raciocínio não sistemático.

Para atender os mais complicados problemas administrativos, é preciso ver por inteiro o sistema que gera o problema. O raciocínio sistêmico é uma disciplina para ver o conjunto – deixa de ver as pessoas como indefesos reagentes para vê-las como participantes ativos na formulação da sua realidade, de reagir ao presente para criar o futuro.

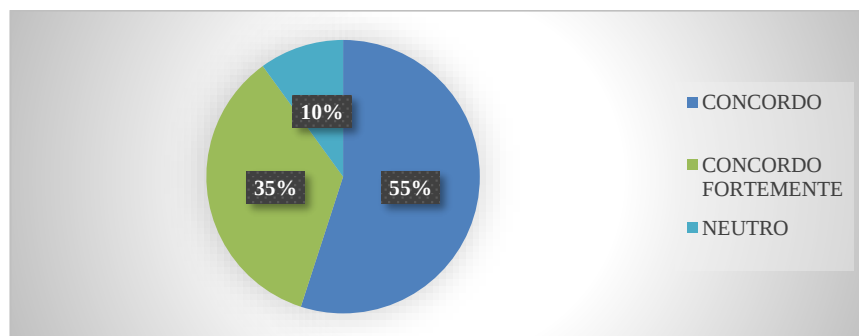
A Associação Comercial promove diversas atividades para o meio empresarial, dentre elas as práticas de Treinamento e Desenvolvimento. O intuito deste estudo é verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento propostas pela Associação estão sendo assertivas na solução dos problemas detectados e na melhoria dos resultados das empresas conveniadas. Foi realizado uma pesquisa com as empresas associadas, cuja análise de resultados segue abaixo.

3.3.4 Resultado da Pesquisa

Em seguida serão dispostos os resultados obtidos com a aplicação do questionário no público alvo da pesquisa:

Pergunta 1. – “Existe na sua organização algum indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização? ”

90% dos pesquisados afirmam existir na organização um indivíduo com perfil de liderança, que fornece direção, metas, energia e confiança, ao passo que 10% dos pesquisados não souberam responder, mantendo-se neutros na afirmação.

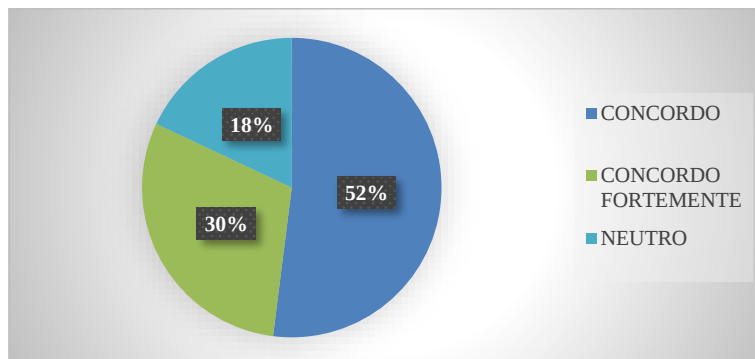


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 1: Gráfico Referente Respostas pergunta 1

Pergunta 2. – “Existe na sua organização uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma? ”

52% dos pesquisados, afirmam que a organização possui sim uma visão clara e objetiva da onde quer chegar. 30% concordam fortemente que a organização tem traçado uma direção bem objetiva e 18% mantendo-se neutros.

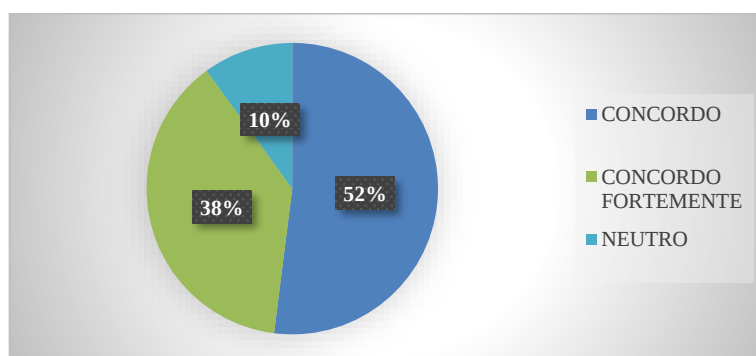


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 2: Gráfico Referente Respostas pergunta 2

Pergunta 3. – “A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução dos processos operacionais e de melhoria da organização? ”

De acordo com a pesquisa aplicada, 52% diz estimular seus empregados nas atividades para melhoria nos processos, 38% confirmam fortemente que dentro da organização possui uma grande motivação por parte de seus gestores e 10% permaneceram neutros.

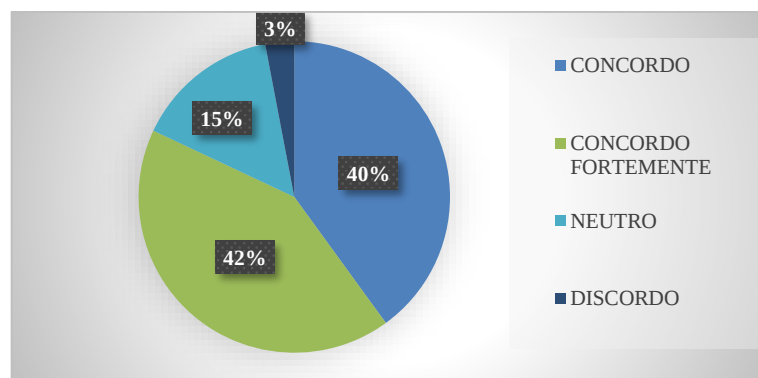


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 3: Gráfico Referente Respostas pergunta 3

Pergunta 4. – “As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas nas atividades das empresas e as pessoas envolvidas, por sua vez, são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho? ”

40% das organizações entrevistadas afirmam que há capacidade de liderança e envolvimento dos colaboradores nas atividades da empresa, 42% afirmam fortemente que seus líderes e gestores são capacitados para desenvolver e envolver as pessoas nas atividades, 15% se mantiveram neutros e 3% discordam ou não possui líderes capacitados.

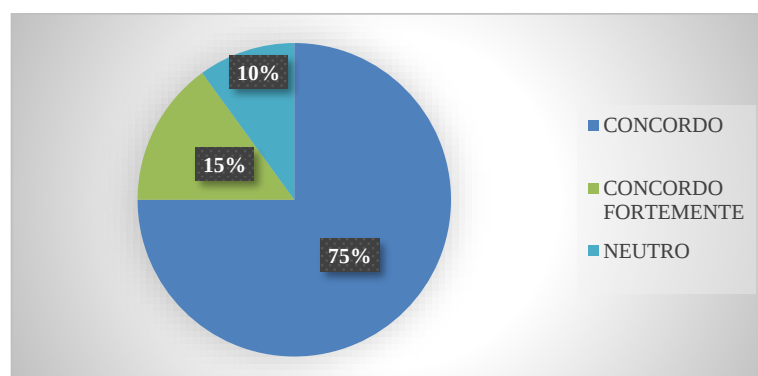


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 4: Gráfico Referente Respostas pergunta 4

Pergunta 5. – “Existe disponível tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais e para melhoria da organização? ”

90% das organizações pesquisadas disponibilizam tecnologia computacional, gerencial, de produtos para a melhoria dos processos e 10% não disponibilizam desta tecnologia ou se mantiveram neutros.

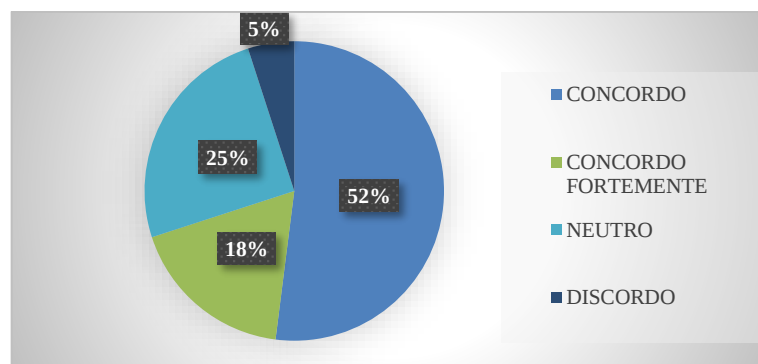


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 5: Gráfico Referente Respostas pergunta 5

Pergunta 6. – “A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria? ”

52% das organizações incentivam e proporcionam treinamento para melhor desenvolver seus colaboradores, 18% afirmam fortemente que sempre procuram sempre melhorar seus processos operacionais e de melhoria aplicando e proporcionando treinamento. Já 25% se mantiveram neutros e 5% discordam que a organização proporciona treinamento para melhor desenvolvimentos das tarefas.



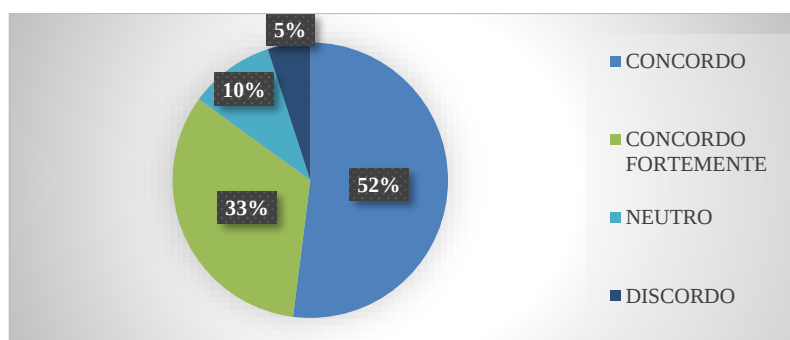
Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 6: Gráfico Referente Respostas pergunta 6

Pergunta 7. – “A organização é capaz de monitorar (acompanhar/cobrar) os seus funcionários na aplicação prática do conteúdo dos treinamentos aplicados? ”

52% das organizações pesquisadas, afirmam sim questionar e acompanhar seus funcionários nas atividades exercidas dos treinamentos aplicados nas organizações.

33% afirmam que tem uma conduta mais agressiva em cima de seus colaboradores, observando e monitorando sua pratica após os treinamentos para ver a melhoria. Já 10% se mantiveram neutros e os 5% restantes, discordam.

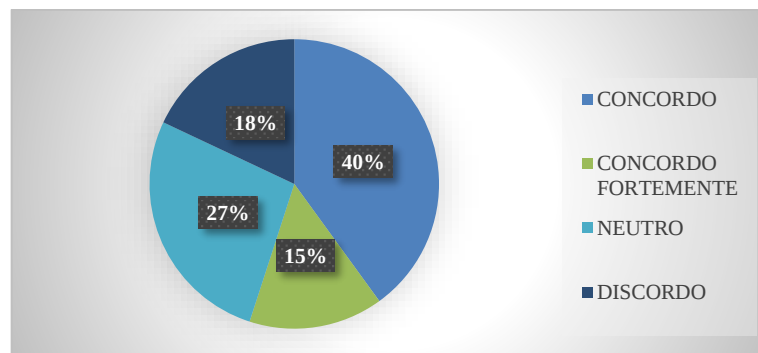


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 7: Gráfico Referente Respostas pergunta 7

Pergunta 8. – “Existem mecanismos de avaliação de desempenho dos funcionários, aplicados periodicamente? ”

55% das organizações afirmam que sim, tem um processo de avaliação de seus funcionários para ver a qualidade nos processos. 27% mantiveram neutros na pesquisa e 18% discordam ou não possui um processo de avaliação dentro da organização.

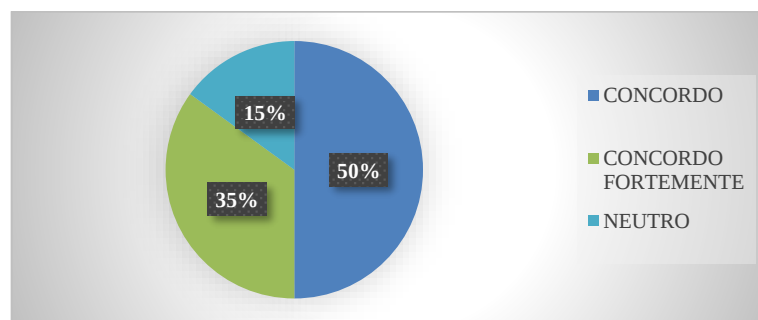


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 8: Gráfico Referente Respostas pergunta 8

Pergunta 9. – “Os treinamentos e cursos oferecidos pela Associação Comercial satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento? ”

85% das organizações, disseram que os treinamentos aplicados têm algum resultado na organização, ajudando na melhora dos processos. Já 15% mantiveram-se neutros.

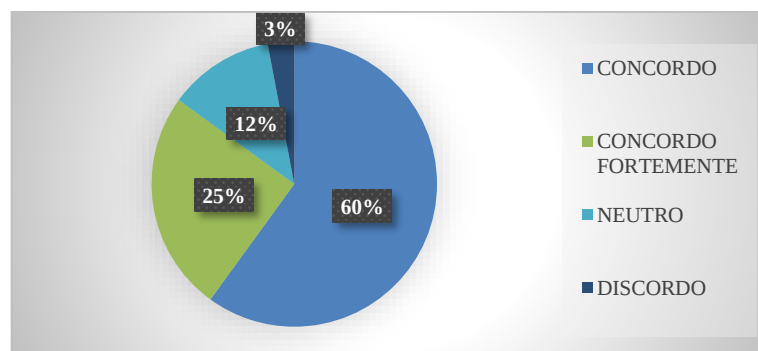


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 9: Gráfico Referente Respostas pergunta 9

Pergunta 10. – “A sua empresa define claramente o que espera dos funcionários em relação ao seu desempenho individual? ”

60% das organizações deixam bem claro que o que espera de seus colaboradores nos processos, como 25% se disseram concordam fortemente que a empresa possui uma meta clara para as funções dos funcionários e os objetivos a alcançar. 12% disseram neutros e apenas 3% discordam ou não oferecem o que espera do desempenho.

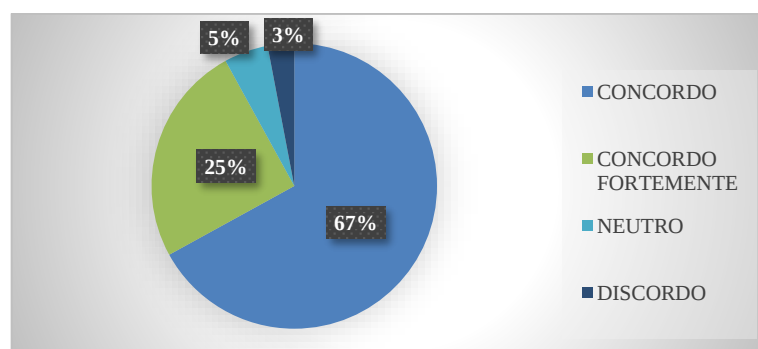


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 10: Gráfico Referente Respostas pergunta 10

Pergunta 11. – “A sua empresa disponibiliza recursos para a completa realização das atividades necessárias? ”

92% das organizações dizem possuir recursos para aplicação e desenvolvimentos das atividades a serem realizadas dentro dos processos da empresa. Já 5% se mantiveram neutros e apenas 3% não disponibiliza recursos suficientes ou discordam.

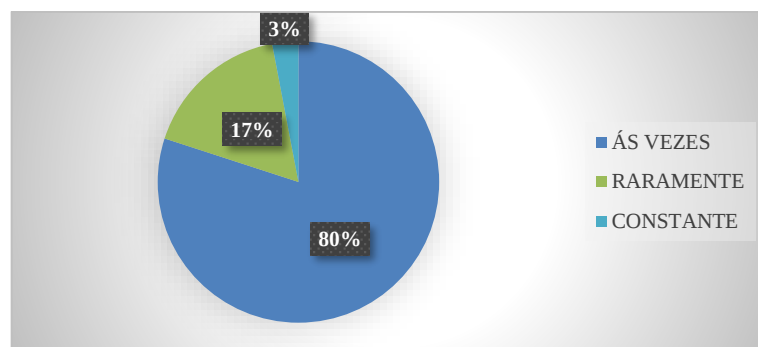


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 11: Gráfico Referente Respostas pergunta 11

Pergunta 12. – “Com relação ao desempenho dos seus funcionários, qual a incidência de "erros" cometidos por eles? ”

80% das organizações apontaram que “às vezes” os colaboradores cometem erros durante as atividades e processos da empresa. 17% das organizações apontaram que ocorrem “raramente” erros nos processos e 3% apresentaram que há erros constantes nas atividades exercidas.

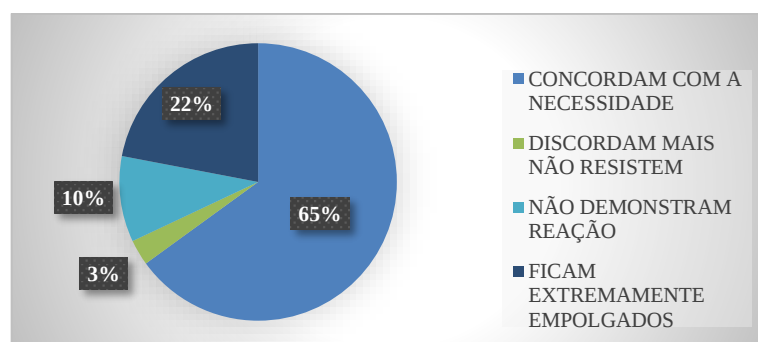


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 12: Gráfico Referente Respostas pergunta 12

Pergunta 13. – “Quando você informa aos seus funcionários sobre um treinamento que eles devem realizar, a reação deles é? ”

De acordo com as organizações pesquisadas, 65% concordam com necessidade de aplicação de treinamento para melhoria dos processos, 22% se dizem empolgados com a realização e 13% discordam ou não mostram nenhum interesse sobre a necessidade de treinamentos.

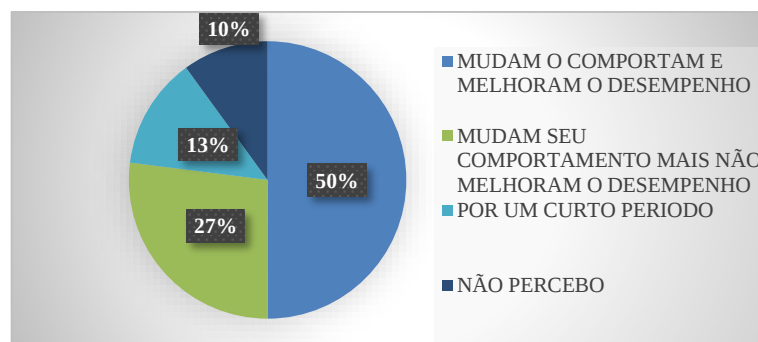


Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 13: Gráfico Referente Respostas pergunta 13

Pergunta 14. – “Após a realização dos treinamentos, você percebe mudança de comportamento de seus funcionários? ”

Das empresas pesquisadas, 50% disseram que após a realizaram de treinamentos apresentam comportamento melhor diante seu desempenho nas atividades. Já 27% até notam uma certa mudança no comportamento, mas não vê resultados nos desenvolvimentos, 13% percebe muito pouca mudam e apenas 10% não percebem.



Fonte: Pesquisa aplicada

Figura 14: Gráfico Referente Respostas pergunta 14

Em uma análise geral do resultado da pesquisa, percebe-se que as empresas pesquisadas de certa forma entendem a importância da ferramenta de T&D para a melhoria dos seus processos internos de trabalho, melhoria da assertividade nas ações diárias, e melhoria dos indicadores de performance necessários à organização.

Mas algumas respostas devem ser levadas em consideração para uma análise mais generalizada quanto ao tema proposto, que são:

90% dos entrevistados afirmam que estimulam seus funcionários a realizar tarefas necessárias à condução dos processos operacionais e à melhoria da organização. Em contrapartida, 18% dos pesquisados não tem em seu quadro pessoas com perfil de liderança capazes de envolver seus funcionários e motiva-los enquanto equipe de trabalho.

15% dos respondentes afirmaram que não são capazes de monitorar seus funcionários na aplicação prática do conteúdo dos treinamentos desenvolvidos, sendo que 45% dos respondentes afirmam não ter nenhum mecanismo de avaliação de desempenho de seus funcionários. Se a empresa não tem mecanismos para acompanhar o monitorar o desempenho de seus funcionários, como é que ela pode afirmar que os treinamentos aplicados satisfazem as necessidades de formação e aperfeiçoamento, onde 85% dos respondentes afirmam que os treinamentos aplicados fornecem os resultados desejados à organização.

Analisando as respostas obtidas, 85% dos respondentes afirmam que elas definem claramente ao funcionário o que se espera do seu desempenho individual. Novamente encontra-se incongruência na resposta se compararmos, onde 45% das empresas respondentes afirmam não ter critérios de avaliação de desempenho. Como se define o desempenho ideal de um funcionário se não se tem critérios de apuração dos mesmos?

Os questionamentos às respostas dadas se fundamentam na pergunta de nº 12, onde 20% das empresas respondentes afirmam que existe incidência de erros em atividades diárias exercidas pelos funcionários.

Percebe-se que as empresas entendem que as atividades de treinamento e desenvolvimento são importantes para o desenvolvimento organizacional e para o desenvolvimento individual, mas que estas ainda enxergam esta atividade de forma reativa, ou seja, como sendo de responsabilidade do funcionário que foi treinado em aplicar os conhecimentos repassados, e não como uma responsabilidade da organização em priorizar o desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos adquiridos no dia a dia de trabalho.

3.4 CONCLUSÕES

A aprendizagem apenas não tem nenhum valor, por mais recursos modernos que utilize, se ela não levar a uma mudança de comportamento que, no final, se traduza em resultados. Em outras palavras, em como medir a contribuição efetiva que o Treinamento dá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Se o treinamento é considerado como uma função econômica é evidentemente que os seus resultados precisam ser mostrados de maneira objetiva, assim como são mostrados por outras áreas, avaliando-se o retorno em termos de ganhos para a organização.

Este estudo de caso atingiu seu objetivo geral pois conseguiu verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento propostas pela empresa estudada estão sendo assertivas na solução dos problemas detectados nas empresas e na melhoria dos resultados das mesmas. Viu-se que existem falhas na condução do monitoramento dos resultados das ações de T&D pelas empresas contratantes, e talvez por esta razão os resultados não sejam tão expressivos quanto se esperam.

Os objetivos específicos também foram atingidos pois esclareceu-se os conceitos que cercam o processo de T&D e suas reais finalidades no ambiente organizacional, conseguiu-se fazer um diagnóstico junto às empresas associadas sobre a prática do T&D enquanto ferramenta de melhoria organizacional, e propor algumas soluções de melhoria do processo praticado pela empresa estudada.

Enquanto sugestão de melhoria do processo pela empresa estudada, esta deve auxiliar as empresas conveniadas a desenvolverem ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho para que consigam acompanhar e se certificar de que os conhecimentos adquiridos nos treinamentos oferecidos possam ser colocados em prática no dia a dia de trabalho. A criação de indicadores de resultados também é importante neste auxílio.

O que se encontra ainda hoje na área de Treinamento, em muitas empresas, são diversos indicadores que, na verdade, não medem esse retorno, isto é, não medem a eficácia das ações,

mas medem apenas a eficiência: número de colaboradores que passaram pelos treinamentos, total de horas dedicadas as atividades, número de cursos realizadas e quanto se gastou com eles. Estes dados são importantes para dar uma dimensão do trabalho realizado, mas também é preciso mostrar a eficácia das ações realizadas e o quanto elas contribuíram, por exemplo, para a redução de custos, para o aumento da produtividade, para melhorar a imagem da empresa etc.

Uma visão distorcida da finalidade do treinamento é, muitas vezes, a causa dessa falta de medição dos objetivos. Muitas organizações ainda acham que o “negócio” do Treinamento é aprendizagem quando, na verdade, o “negócio” é o desempenho da empresa como um todo.

Pode-se concordar que trabalhar com treinamento ligando suas ações aos resultados esperados pela empresa não é tarefa fácil, mas é a forma da área de Treinamento e Desenvolvimento mostrar sua importância dentro da organização e justificar sua existência.

3.5 REFERÊNCIAS

CASTRO, P. M. R. **Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional**: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 39 n. 1, 2004.

CERVO, Amado L. *et al.* **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

GOODE WJ, HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.

MAGER, Robert F.; PIPER, Peter. **Analisando Problemas de Performance: como descobrir por que as pessoas não estão fazendo o que deveria ser feito e como lidar com isso**. Marker-Books, 2 ed. São Paulo. SP, 2001, 165p.)

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

ROBINSON, Alan G. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Gente 2005.
SILVA, K. F.; FERNANDES, V. L. N. A.; DANDARO, F..**Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. *Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”*. V. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013.

SILVA, et al. Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. 2013.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?Sequence=1>>. Acesso em: 22/05/2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

3.6 ANEXOS E APENDICE

Pesquisa/Questionário

1- Existe na sua organização algum indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização?

- () DISCORDO FORTEMENTE
- () DISCORDO
- () NEUTRO
- () CONCORDO
- () CONCORDO FORTEMENTE

2- Existe na sua organização uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma?

- () DISCORDO FORTEMENTE
- () DISCORDO
- () NEUTRO
- () CONCORDO
- () CONCORDO FORTEMENTE

3- A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução dos processos operacionais e de melhoria da organização?

- () DISCORDO FORTEMENTE
- () DISCORDO
- () NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

4- As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas nas atividades das empresas e as pessoas envolvidas, por sua vez, são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

5- Existe disponível tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais e para melhoria da organização?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

6- A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

7- A organização é capaz de monitorar (acompanhar/cobrar) os seus funcionários na aplicação prática do conteúdo dos treinamentos aplicados?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

8- Existem mecanismos de avaliação de desempenho dos funcionários, aplicados periodicamente?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

9- Os treinamentos e cursos oferecidos pela Associação Comercial satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

10- A sua empresa define claramente o que espera dos funcionários em relação ao seu desempenho individual?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

11- A sua empresa disponibiliza recursos para a completa realização das atividades necessárias?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

12- Com relação ao seu desempenho dos seus funcionários, qual a incidência de "erros" cometidos por eles?

☐ CONSTANTE

☐ ÀS VEZES

☐ RARAMENTE

☐ NUNCA

13- Quando você informa aos seus funcionários sobre um treinamento que eles devem realizar, a reação deles é?

☐ DISCORDAM FORTEMENTE

- ☐ () DISCORDAM MAS NÃO RESISTEM
- ☐ () NÃO DEMONSTRAM REAÇÃO
- ☐ () CONCORDAM COM A NECESSIDADE
- ☐ () FICAM EXTREMAMENTE EMPOLGADOS

14- Após a realização dos treinamentos, você percebe mudança de comportamento de seus funcionários?

- ☐ () NUNCA
- ☐ () POR UM CURTO PERÍODO DE TEMPO
- ☐ () NÃO PERCEBO
- ☐ () MUDAM SEU COMPORTAMENTO MAIS NÃO MELHORAM DESEMPENHO
- ☐ () MUDAM O COMPORTAMENTO E MELHORAM O DESEMPENHO

4. CONCLUSÕES

A aprendizagem apenas não tem nenhum valor, por mais recursos modernos que utilize, se ela não levar a uma mudança de comportamento que, no final, se traduza em resultados. Em outras palavras, em como medir a contribuição efetiva que o Treinamento dá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Se o treinamento é considerado como uma função econômica é evidentemente que os seus resultados precisam ser mostrados de maneira objetiva, assim como são mostrados por outras áreas, avaliando-se o retorno em termos de ganhos para a organização.

Este estudo de caso atingiu seu objetivo geral pois conseguiu verificar se as ações de Treinamento e Desenvolvimento propostas pela empresa estudada estão sendo assertivas na solução dos problemas detectados nas empresas e na melhoria dos resultados das mesmas. Viu-se que existem falhas na condução do monitoramento dos resultados das ações de T&D pelas empresas contratantes, e talvez por esta razão os resultados não sejam tão expressivos quanto se esperam.

Os objetivos específicos também foram atingidos pois esclareceu-se os conceitos que cercam o processo de T&D e suas reais finalidades no ambiente organizacional, conseguiu-se fazer um diagnóstico junto às empresas associadas sobre a prática do T&D enquanto ferramenta de melhoria organizacional, e propor algumas soluções de melhoria do processo praticado pela empresa estudada.

Enquanto sugestão de melhoria do processo pela empresa estudada, esta deve auxiliar as empresas conveniadas a desenvolverem ferramentas de monitoramento e avaliação de desempenho para que consigam acompanhar e se certificar de que os conhecimentos adquiridos nos treinamentos oferecidos possam ser colocados em prática no dia a dia de trabalho. A criação de indicadores de resultados também é importante neste auxílio.

O que se encontra ainda hoje na área de Treinamento, em muitas empresas, são diversos indicadores que, na verdade, não medem esse retorno, isto é, não medem a eficácia das ações, mas medem apenas a eficiência: número de colaboradores que passaram pelos treinamentos, total de horas dedicadas as atividades, número de cursos realizadas e quanto se gastou com eles. Estes dados são importantes para dar uma dimensão do trabalho realizado, mas também é preciso mostrar a eficácia das ações realizadas e o quanto elas contribuíram, por exemplo, para a redução de custos, para o aumento da produtividade, para melhorar a imagem da empresa etc.

Uma visão distorcida da finalidade do treinamento é, muitas vezes, a causa dessa falta de medição dos objetivos. Muitas organizações ainda acham que o “negócio” do Treinamento é aprendizagem quando, na verdade, o “negócio” é o desempenho da empresa como um todo.

Pode-se concordar que trabalhar com treinamento ligando suas ações aos resultados esperados pela empresa não é tarefa fácil, mas é a forma da área de Treinamento e Desenvolvimento mostrar sua importância dentro da organização e justificar sua existência.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, P. M. R. **Identificação das Necessidades de Capacitação Profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília**. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 39 n. 1, 2004.
- CERVO, Amado L. *et al.* **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GALVÃO, Marcelo. Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- GOODE WJ, HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008.
- MAGER, Robert F.; PIPER, Peter. **Analisando Problemas de Performance: como descobrir por que as pessoas não estão fazendo o que deveria ser feito e como lidar com isso**. Marker-Books, 2 ed. São Paulo. SP, 2001, 165p.)
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- ROBINSON, Alan G. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Gente 2005.
- SILVA, K. F.; FERNANDES, V. L. N. A.; DANDARO, F.. **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. V. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013.
- SILVA, et al. Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. 2013
- SILVEIRA, Cibele Cardoso da **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?Sequence=1>>. Acesso em: 22/05/2017.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

6. ANEXOS E APENDICE

Pesquisa/Questionário

1- Existe na sua organização algum indivíduo que forneça direção, metas, energia e confiança necessária para a condução dos processos operacionais e a melhoria da organização?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

2- Existe na sua organização uma visão clara e objetiva da direção a ser perseguida pela mesma?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

3- A organização é capaz de estimular seus empregados a realizar tarefas necessárias à condução dos processos operacionais e de melhoria da organização?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

4- As lideranças têm capacidade para envolver as pessoas nas atividades das empresas e as pessoas envolvidas, por sua vez, são capazes de participar de grupos e equipes de trabalho?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

5- Existe disponível tecnologia computacional, de produto, de processo e gerencial para a condução dos processos operacionais e para melhoria da organização?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

6- A organização proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para atuarem adequadamente em seus processos operacionais e de melhoria?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

7- A organização é capaz de monitorar (acompanhar/cobrar) os seus funcionários na aplicação prática do conteúdo dos treinamentos aplicados?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

8- Existem mecanismos de avaliação de desempenho dos funcionários, aplicados periodicamente?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

9- Os treinamentos e cursos oferecidos pela Associação Comercial satisfazem suas necessidades de formação e aperfeiçoamento?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

10- A sua empresa define claramente o que espera dos funcionários em relação ao seu desempenho individual?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

11- A sua empresa disponibiliza recursos para a completa realização das atividades necessárias?

☐ DISCORDO FORTEMENTE

☐ DISCORDO

☐ NEUTRO

☐ CONCORDO

☐ CONCORDO FORTEMENTE

12- Com relação ao seu desempenho dos seus funcionários, qual a incidência de "erros" cometidos por eles?

☐ CONSTANTE

☐ ÀS VEZES

☐ RARAMENTE

☐ NUNCA

13- Quando você informa aos seus funcionários sobre um treinamento que eles devem realizar, a reação deles é?

☐ DISCORDAM FORTEMENTE

☐ DISCORDAM MAS NÃO RESISTEM

☐ NÃO DEMONSTRAM REAÇÃO

☐ CONCORDAM COM A NECESSIDADE

☐ FICAM EXTREMAMENTE EMPOLGADOS

14- Após a realização dos treinamentos, você percebe mudança de comportamento de seus funcionários?

☐ NUNCA

☐ POR UM CURTO PERÍODO DE TEMPO

☐ NÃO PERCEBO

☐ MUDAM SEU COMPORTAMENTO MAIS NÃO MELHORAM DESEMPENHO

☐ MUDAM O COMPORTAMENTO E MELHORAM O DESEMPENHO