

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma análise na Empresa
Alba Táxi Aéreo Ltda.**

FABIANA MOURA DE OLIVEIRA ROCHA

Belo Horizonte

2013

FABIANA MOURA DE OLIVEIRA ROCHA

**TREINAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Uma análise na Empresa
Alba Táxi Aéreo Ltda.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte

2013

Dedico primeiramente a Deus por mais esta grande vitória, aos meus pais Ernando Eustáquio de Oliveira Rocha Rocha e Rosely de Moura Costa, ao meu marido André Queiroz de Mendonça. Eles que fazem parte da minha vida e que sempre estiveram ao meu lado, apoiando para que eu não desistisse de meus sonhos, incentivando para que eu caminhasse em busca de meus objetivos acreditando sempre em meu sucesso

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por mais esta vitória em minha vida, que é a conclusão desta jornada acadêmica com muita satisfação.

Um agradecimento em especial para meu marido, André Queiroz de Mendonça, pelo incentivo, colaboração e compreensão nos momentos em que não pode estar presente.

Aos meus pais, Ernando Eustáquio de Oliveira Rocha e Rosely de Moura Costa, que me incentivaram e apoiaram em mais esta trajetória acreditando sempre em meu sucesso.

A todos os professores que ao longo do curso deixaram seus conhecimentos e contribuíram para meu crescimento acadêmico.

A todos os amigos que percorreram esta trajetória junto comigo, apoiando e incentivando um ao outro para que chegássemos a reta final.

Ao meu orientador, Professor Antônio Del Maestro Filho, pela contribuição na elaboração deste trabalho.

E, também, agradeço a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para o meu sucesso.

RESUMO

O objetivo deste estudo é mostrar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional, demonstrando a importância do processo de treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento e sucesso da organização. O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização e contribuir para o objetivo de se tornar cada vez mais competitiva. O treinamento desenvolve algumas mudanças de habilidades como conhecimentos, atitudes e comportamento, para que os colaboradores sejam mais produtivos, mudando o que eles conhecem em relação ao seu trabalho, mostrando novos meios de realizá-lo. Assim, o processo de desenvolvimento organizacional decorre dos impactos causados pelas mudanças e estas, por sua vez, demandam transformações principalmente de comportamento, o que está diretamente ligado ao conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas. Após a elaboração de um referencial teórico em que se conceituaram aspectos do Treinamento, como suas etapas, assim como aspectos do Desenvolvimento Organizacional, desenvolveu-se um estudo de caso, utilizando como metodologia de coleta de dados a aplicação de entrevista aos colaboradores da empresa objeto de estudo. Os resultados da pesquisa indicaram que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas e as organizações, pois, mesmo com toda tecnologia que possa existir, o ser humano ainda é fator decisivo para o sucesso das empresas. Quanto mais envolvidos e preparados estiverem, mais contribuirão para o sucesso da organização e, conseqüentemente, novas oportunidades vislumbradas..

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos, Treinamento, Desenvolvimento Organizacional, Competências.

ABSTRACT

The aim of this study is to show the importance of the Training process as a strategy tool of development and successes of a Corporation. Training is considered a way for developing persons in order to improve their productivity, creativity, innovation as a contribution for keeping and/or become the Corporation competitive. The Training develops some abilities or skills changes such as attitudes and behavior so that the employs can be more capable, finding new ways. The Corporation development process comes from the changes impact. Transformations are required mainly on employs behavior that is directly related to their knowledge, ability and attitudes. After a theoretical referential preparation, where Training aspects were regarded such as its methods and organizational development aspects, a case was prepared by interviewing the Corporation employs who were considered as the key of the study. The research results pointed out the Training as an efficient way of adding value on employs and Corporations. Technology is welcomed, however the more human duly prepared and involved, the more opportunities will be reached.

Key words: Human Resource Management, Training, Development, Corporation and Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma da Empresa.....	11
Figura 2	Sistema de Treinamento.....	22
Figura 3	Programação do Treinamento.....	26
Tabela 1	Métodos e Técnicas de Treinamento.....	20
Tabela 2	Mudanças de comportamento através do treinamento.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
1.1	Apresentação.....	09
1.1.1	Histórico da Empresa.....	10
1.1.2	Organograma da Empresa.....	11
1.1.3	Missão.....	11
1.1.4	Visão.....	11
1.1.5	Valores.....	12
1.2	Definição do Problema.....	12
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Objetivos.....	13
1.4.1	Objetivo Geral.....	13
1.4.2	Objetivos Específicos.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Treinamento.....	15
2.1.1	Conceito de Treinamento e Educação.....	15
2.1.2	Métodos e Técnicas de Treinamento.....	19
2.1.3	Etapas do Treinamento.....	22
2.1.3.1	Levantamento da Necessidade do Treinamento.....	24
2.1.3.2	Planejamento do Treinamento.....	27
2.1.3.3	Execução do Treinamento.....	28
2.1.3.4	Avaliação do Treinamento.....	29
2.1.4	Treinamento: Ferramenta para o desenvolvimento e produtividade.....	32
2.2	Desenvolvimento Organizacional.....	36
2.2.1	Conceito de Desenvolvimento Organizacional.....	36
2.2.2	Objetivos do Desenvolvimento Organizacional.....	38
2.2.3	Etapas do Processo de Desenvolvimento Organizacional.....	39
2.2.4	Estratégia Organizacional.....	40
2.2.5	Treinamento e Desenvolvimento conciliados à Estratégia Organizacional.....	41
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
3.1	Sujeito e Objeto da Pesquisa.....	43
3.2	Tipo de Pesquisa.....	43
3.3	Amostragem.....	44
3.4	Limitação da Pesquisa.....	44
3.5	Instrumento de Coleta de Dados.....	45
3.6	Coleta de Dados.....	45
3.7	Tratamento de Dados.....	46
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52

REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICES.....	58
Relação de Apêndices.....	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Uma organização é formada por pessoas, seu principal parceiro e fonte de competitividade, o investimento em treinamento e desenvolvimento de suas habilidades, devem ser utilizadas com toda intensidade para o próprio desenvolvimento do negócio na era da informação, onde o capital humano é o principal patrimônio da organização e o que determina seu valor de mercado.

A busca pela competitividade tem feito com que as empresas sejam mais eficazes. Pensando em melhorar a qualidade do resultado esperado e se manter num alto padrão, as empresas estão investindo em programas de planejamento estratégico que atendam as suas necessidades. As empresas têm por objetivo principal investir na preparação de seus funcionários para obter lucros ou aumentar a capacidade de produção, cientes de que não adianta apenas motivá-los, deve-se também qualificá-los para o seu melhor desenvolvimento.

Atualmente, o impacto do treinamento nas organizações tem se tornado um grande foco de estudo, no qual se busca aprimorar o desempenho, atitudes e habilidades das pessoas. Entre outros aspectos, busca inclusive avaliar o retorno de investimentos em termos de produtividade, sendo uma importante ferramenta para se mudar a cultura e o modo como a organização trabalha. Intensas mudanças ocorrem nas organizações contemporâneas e, para manter um padrão de qualidade, o desafio é buscar desenvolvimento dos seus funcionários e sua qualificação é fundamental.

Hoje, é importante que as organizações possuam um diferencial, pois elas vêm enfrentando uma nova realidade com diversas mudanças em seus ambientes, que desafiam as exigências futuras.

As mudanças tecnológicas ocorridas mundialmente, no âmbito das organizações levaram as pessoas a uma nova realidade. Os programas de Treinamento precisam adaptar-se, a demanda é imediata e diversificada, cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é exercido.

Segundo Boog (1999), o treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa. Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. Considera que, o processo formal de educação dentro da empresa é chamado de treinamento, treinamento esse que corresponde à atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades, potencialidades visando um crescimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios.

O estudo busca mostrar até que ponto o treinamento de pessoal contribui para o desenvolvimento organizacional, como estratégia para estimular e desenvolver habilidades e potencialidades nos funcionários.

1.1.1 Histórico da Empresa

A Alba Cargo foi criada em 2009 para atender o mercado de transporte aéreo de cargas, visando disponibilizar este modal no âmbito nacional a fim de criar ligações entre as principais cidades aos polos econômicos regionais. A empresa é homologada junto a ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) atendendo os mais rígidos padrões de qualidade e eficiência operacionais.

A sede operacional da empresa está localizada no Aeroporto da Pampulha em Belo Horizonte. O operacional consiste em transportar cargas expressas de um ponto A ao ponto B, oferecendo uma gama de serviços com o objetivo de atender aos clientes de acordo com suas necessidades, sendo esta a especialidade.

A empresa possui 9 (nove) funcionários que exercem diversas funções, tais como: Gerente de Operações, Gerente de Segurança Operacional, Gerente de Manutenção, Coordenador de Voo,

Controle Técnico de Manutenção, Mecânico de Manutenção, Tripulantes e Auxiliar Administrativo, conforme o Organograma da Empresa apresentado na FIG 1 a seguir.

1.1.2 Organograma da Empresa

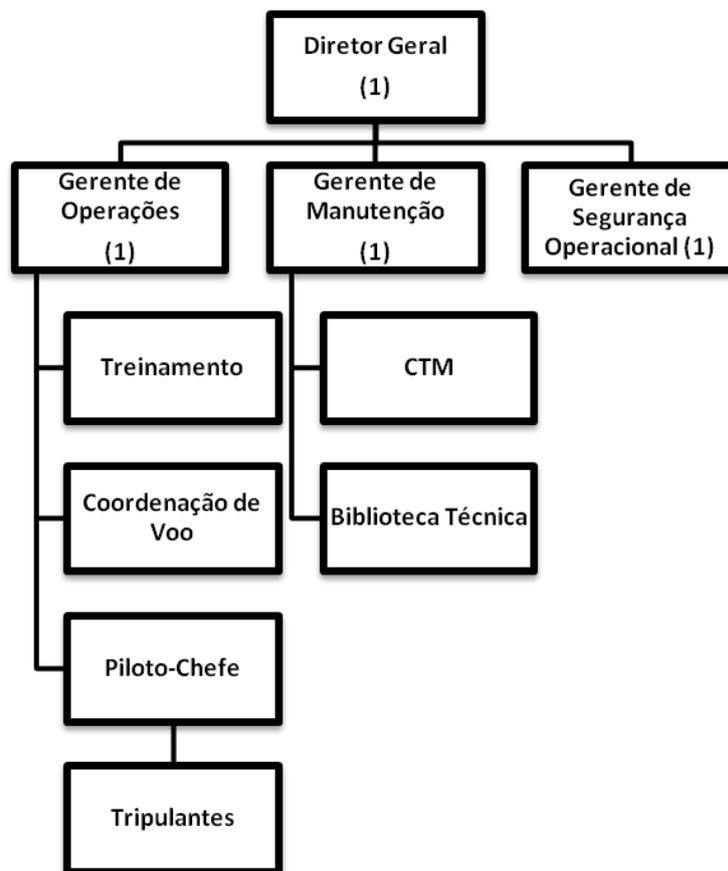


Figura 1: Organograma da Empresa
Fonte: Alba Táxi Aéreo Ltda.

1.1.3 Missão

Oferecer soluções viáveis e eficientes de transporte aéreo de carga expressa, totalmente comprometidos com prazos, confiabilidade, agilidade e com a satisfação de nossos clientes.

1.1.4 Visão

Ser líder no mercado de transporte aéreo regional de cargas.

1.1.5 Valores

- Segurança
- Eficiência
- Pontualidade
- Qualidade

1.2 Definição do problema

As organizações são formadas por pessoas e hoje em dia é cada vez maior o número de organizações que buscam o aprimoramento pessoal e para isso a área de treinamento é fundamental para o desenvolvimento e o crescimento dos funcionários, demonstrando a importância do aprendizado. As empresas vêm sofrendo muito com as mudanças dentro das organizações em relação ao mercado de trabalho. Os avanços tecnológicos, as mudanças políticas, econômicas e culturais têm forçado as empresas cada vez mais manter-se ativa dentro do mercado, investindo em programas de qualificação profissional. O treinamento e o aprendizado são imprescindíveis para o aproveitamento das oportunidades pessoais e organizacionais e para a neutralização das ameaças ambientais.

Entende-se que a produtividade e o bom desempenho estão diretamente relacionados à satisfação do profissional. Daí que deve se buscar dentro dos processos administrativos das empresas, ferramentas para estas conquistas. Partindo do princípio que para se diferenciar no mercado, devem-se criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, torna-se um grande diferencial, a preocupação com a qualificação do empregado, visto que, para uma organização ser bem sucedida é necessário contar com pessoas capacitadas.

Com o Treinamento e Desenvolvimento dentro da organização a empresa busca ter bons resultados quanto à produtividade e o rendimento dos funcionários. As aplicações do treinamento dentro da empresa possibilitam resultados diferenciados, tanto qualitativos quanto quantitativos entre os treinados. Neste cenário, vemos a importância que o treinamento e desenvolvimento têm dentro da empresa e os benefícios que podem trazer para a organização. Assim, até que ponto o treinamento de pessoal contribui para o desenvolvimento organizacional?

1.3 Justificativa

A cultura de treinamento é um processo educativo que leva tempo, mas que as empresas precisam investir constantemente no desenvolvimento de suas lideranças para que as mesmas entendam da importância em promover o treinamento contínuo, tanto técnico quanto comportamental. O treinamento contínuo quando aplicado de forma correta, estimula os funcionários melhorando o seu desempenho e gerando mais produção e criatividade aumentando também o seu comprometimento.

Ao se treinar um funcionário, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Ter funcionários treinados, motivados é essencial para o sucesso de qualquer empresa. O treinamento e desenvolvimento na empresa devem ser voltados para a influência das pessoas no desempenho de suas atribuições e pelo diferencial que o mesmo traz para a organização e ao funcionário. Atualmente o treinamento tem sido a peça-chave dentro dos processos de desenvolvimento organizacional.

Tendo a importância da necessidade para a realização do treinamento aos funcionários, este trabalho visa identificar dentro das pesquisas bibliográficas todo o processo existente para se ter um bom treinamento dentro da área do conhecimento. Os resultados oferecidos pelo programa de Treinamento e Desenvolvimento oferecem para a empresa os ajustes necessários para as possíveis falhas existentes, contribuindo para o aumento da motivação dos funcionários perante sua capacitação.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar até que ponto o treinamento de pessoal contribui para o desenvolvimento organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Conceituar treinamento, desenvolvimento pessoal e organizacional, através de pesquisa bibliográfica.
- ✓ Avaliar os pontos positivos e negativos do treinamento, na visão dos funcionários e dos gestores.
- ✓ Descrever e identificar pontos relevantes no processo de treinamento e desenvolvimento na organização.
- ✓ Estudar os tipos de Desenvolvimento Organizacional e processo de treinamento adaptado à realidade da empresa.
- ✓ Desenvolver questionário para ser aplicado aos funcionários da empresa.
- ✓ Conhecer a percepção dos funcionários da Alba Táxi Aéreo quanto à relação entre treinamento e desenvolvimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento é um processo cíclico, onde busca continuamente repassar ou reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades, para desenvolver qualidades nos recursos humanos e habilitá-los a serem mais produtivos e assim contribuir para o desenvolvimento organizacional.

Neste contexto, o Referencial Teórico desta pesquisa abrangeu os estudos realizados nas seguintes áreas: Treinamento e Desenvolvimento Organizacional.

2.1. Treinamento

2.1.1 Conceito de Treinamento e Educação

Hoje em dia ocorrem muitas mudanças dentro das organizações e para atingir os objetivos necessários é preciso que as empresas tenham dentro de suas organizações pessoas motivadas e bem preparadas para a competitividade dentro do mercado de trabalho. O treinamento tem como finalidade contribuir para tornar as pessoas competentes para exercer suas atividades, trazer retorno para o profissional e para a empresa, além de aumentar a capacidade para as funções atuais e prepará-las para novas funções.

O treinamento tem como objetivo obter resultados em curto prazo onde as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades, os quais podem executar suas atividades dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (1998, p.493), “treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela”. Diz que outros especialistas consideram que os treinamentos desenvolvem a força do trabalho dentro dos cargos em que ocupam,

considerando o treinamento como uma ferramenta importante para a educação de um modo geral. O indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em vários grupos de sua referência como: lar, escola, trabalho, igreja, recreação, etc.

Chiavenato (1998) ainda comenta que o treinamento é um processo em curto prazo aplicado de maneira organizada, onde as pessoas aprendem os conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir objetivos definidos. Ele define esse treinamento da seguinte forma:

Conhecimento + Habilidades + Atitudes = Competência

Ainda, Chiavenato (1999, p. 294) afirma que, a base primordial para atingir os objetivos de uma instituição, inicia-se pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas. O autor comenta que os principais objetivos do treinamento são:

- ✓ Preparar os funcionários envolvidos, para a execução imediata das diversas tarefas dentro da organização;
- ✓ Desenvolvimento do pessoal, proporcionando oportunidades, visando um crescimento horizontal e vertical nas formações e não apenas em seus cargos atuais;
- ✓ Por último criar um clima mais satisfatório entre empregados, mudando as atitudes das pessoas, aumentando a motivação e tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

O autor explica que, o termo educação é relativo à preparação da pessoa para o ambiente dentro ou fora do trabalho, ou seja, no longo prazo, já o treinamento é “um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. (CHIAVENATO 1994, p. 402).

O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Acrescenta que é importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Uma vez que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de

suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado. (CHIAVENATO 1999, p. 294).

De acordo com Chiavenato (1999), treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos de maneira excelente. Um dos propósitos citados do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. De acordo com o mesmo, o treinamento pode ser dividido em quatro (4) conteúdos podendo ser utilizados conjuntamente ou separados, como:

- ✓ **Transmissão de informações:** normalmente são informações genéricas, sobre o trabalho como informações sobre a organização, seus serviços, suas políticas, regras e regulamentos, entre outros.
- ✓ **Desenvolvimento de habilidades:** habilidades, destrezas e conhecimentos relacionados com o desempenho do cargo atual;
- ✓ **Desenvolvimento ou modificações de atitudes:** aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas, aquisição de novos hábitos e atitudes;

Segundo Marras (2000), o treinamento é um processo em curto prazo com o objetivo de esclarecer os conhecimentos adquiridos, as habilidades e as atitudes, cada trabalhador, analisa e faz identifica uma reflexão total da sua bagagem, de tudo que ele tem de bom e melhor para o seu desenvolvimento. Treinar funcionários hoje é o mesmo que investir, pois são facilmente recuperados através dos resultados obtidos por eles mesmos.

Já para Gil (1994), o treinamento tem como objetivo: as empresas abrangem aspectos psicossociais do indivíduo para capacitá-los ao desempenho de suas tarefas a fim de incluir os objetivos voltados ao relacionamento interpessoal.

No decorrer do treinamento existe objetivos o qual dois são de suma importância: os objetivos específicos e os objetivos genéricos. Os objetivos específicos devem ser realizados com treinamentos claros e precisos de acordo com as necessidades estabelecidas, sendo eles com formação profissional, especialização ou reciclagem.

Marras (2000) também diz que os objetivos específicos abordam a qualificação do profissional e também seus conhecimentos e dentre eles destacam-se:

- ✓ Formação profissional: tem como objetivo capacitar determinada profissão repassando seus conhecimentos e práticas para o bom desenvolvimento profissional;
- ✓ Especialização: este oferece treinamento abordando o conhecimento ou a prática adquirida dentro da área de trabalho chegando aos resultados;
- ✓ Reciclagem: tem como finalidade rever todos os conhecimentos ou as práticas do seu trabalho, atualizando de acordo com as necessidades.

Os objetivos genéricos são aqueles que trazem a oportunidade de levar ao empregado a desenvolver sua motivação dentro da organização. O retorno desse treinamento é levar a qualidade e a produtividade para dentro da organização.

A classificação dos objetivos refere-se a “conhecimentos, habilidades ou atitudes”, segundo Gil (1994). Para Marras (2000), esse conhecimento tem o nome de CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) que são as exigências do cargo ocupado que cada pessoa tem no decorrer do treinamento. No decorrer de treinamento passam por diagnóstico, que deve ser bem elaborado dentro das organizações em função das características apresentado pelas mesmas.

Gil (1994, p. 64) define diagnóstico de necessidade de treinamento como: “Processo que tem como objetivo identificar às carências de indivíduos e grupos a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”. Para não contradizer as respostas já apresentadas diz o autor que o melhor é fazer um levantamento das potencialidades dos indivíduos os quais serão desenvolvidas.

Já para Marras (2000), o desenvolvimento é muito utilizado na prática do dia a dia, e ele tem a capacidade de motivar os empregados para torná-los pessoas valiosas dentro da organização. Mudar dentro das organizações é quebrar todos os paradigmas existentes e dar lugar aos novos, sendo assim mudam-se a maneira de ver e encarar a vida e os desafios que virão.

Dentro da organização o treinamento e o desenvolvimento têm conceitos diferentes. O treinamento é voltado para condicionar os funcionários na execução de suas tarefas e o

desenvolvimento é voltado para o crescimento dos funcionários, através de seus conhecimentos, habilidades e suas atitudes.

O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências que vão surgindo no decorrer do processo. Ele tem o foco voltado para os novos cargos onde são abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo empregado (futuro). O desenvolvimento busca uma visualização a médio e curto prazo onde desperta as potencialidades dos funcionários, o qual o mesmo busca o aumento das suas competências, agregando valor para dentro das organizações mostrando todo o conhecimento adquirido durante o processo de treinamento.

Para planejar um treinamento é necessário primeiro incentivar o funcionário, para que ele busque conhecimentos para seu auto desenvolvimento. O gestor deve conscientizar da importância do auto desenvolvimento e buscar o aperfeiçoamento contínuo, fazendo que se sinta valorizado pela empresa, dando-lhe oportunidade de crescimento pessoal e profissional. O gestor deve se preocupar com o desenvolvimento e a capacitação de sua equipe e ter cuidado para que receba o treinamento adequado.

2.1.2 Métodos e Técnicas de Treinamento

O autor Carvalho (1997) faz referência à diferença entre o método de treinamento e a técnica de capacitação. O primeiro constitui-se em um conjunto de técnicas que regulam as ações voltadas para o processo de formação. O segundo é um procedimento didático empregado pelo instrutor, cuja finalidade é contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método. Na TAB. 1 são apresentados os métodos, estratégias e técnicas.

Métodos e Técnicas de Treinamento

Métodos	Estratégias	Técnicas
Método Prático	Aprender fazendo	- Estágios - Entrevistas
Método Conceptual	Aprender pela teoria	- Debates - Explicação do instrutor - Explicação dos alunos - Material impresso - Painéis
Método Simulado	Aprender imitando a realidade	- Jogos e exercícios - Dramatizações - Jogos de empresa - Estudos de caso
Método Comportamental	Desenvolvimento psicológico	- Dinâmica de grupo - Vivências - Autoanálise

Quadro 1 - Métodos e Técnicas de Treinamento
Fonte: Adaptado de TONELLI (1997).

Quanto à seleção das técnicas e métodos adequados, para Boog (1995, p. 231) deve-se prestar atenção em critérios prioritários (o que se pretende ou que mudanças são desejadas com o treinamento; quem deve ser treinado e a que tipo de treinamento ele pode ser submetido, qual o mais eficaz?) e em critérios gerais (objetivos da empresa, disponibilidade de tempo para treinamento, recursos de materiais para treinamento, instrutores e de dinheiro para investimento em treinamento).

Boog (1995, p. 212) também classifica os esforços de desenvolvimento em quatro categorias:

a) Aprender pela experiência: no trabalho. Pode ser através de aprendizagem metódica (fazer sempre aquela tarefa), rodízio de funções, estágio ou delegação (para gerência e supervisores, é uma técnica muito importante) obtém resultados em curtíssimo prazo, sendo

mais econômica. Porém, não permite um grande número de treinandos e tudo o que é passado tende a ser assimilado, inclusive os erros;

b) Aprender pela simulação: imitação da realidade. Por exemplo, dramatizações (os aprendizes testam o que deverão fazer), estudos de caso, jogos de empresa e jogos e exercícios. A simulação é segura, pois permite correções e o treinando costuma comportar-se de forma a melhorar o processo, evitando os erros que poderiam ser passados por um instrutor no modo de aprendizagem por experiência. Mas os custos deste treinamento são maiores;

c) Aprender pela teoria: os conceitos e palavras. Os métodos mais comuns são explanação oral (um comunicador passa o conhecimento) e debate cruzado (forma-se dois grupos com propostas adversas e um mediador administra a discussão). Permite um grande número de treinandos e um maior embasamento teórico. Porém, não garante que o treinando consiga por em prática o que aprendeu; e

d) Aprender pelo `desenvolvimento do espirito': o comportamento humano e sua modificação ".Pode-se citar o aconselhamento psicológico (individual, enquadra-se no gênero das psicoterapias) e dinâmica de grupo. Tem como vantagens atingir melhor as atitudes e amplia a sensibilidade e auto percepções dos treinandos; estimula e incentiva a criatividade e predispõe os treinandos a outras formas de treinamento. Porém, não assegura o resultado a curto prazo e não favorece a aquisições de conceitos e habilidades funcionais.

Vargas (1986) relata que para desenvolver um programa de treinamento deve-se fazer um rastreamento de todos os métodos existentes e diagnosticar as suas vantagens e limitações. Em seguida, agrupar os métodos em três níveis como técnicas de conteúdo, técnicas de processo e técnicas mistas. A partir do agrupamento, escolher os métodos de treinamento levando em consideração critérios como:

- ✓ Os tipos de comportamentos a serem adquiridos;
- ✓ O número de indivíduos a serem treinados;
- ✓ As diferenças individuais entre os treinandos;
- ✓ O custo para desenvolver o treinamento;
- ✓ A incorporação de princípios de aprendizagem.

Escolhidos os métodos de acordo com sua utilidade em relação aos objetivos que se pretende atingir, faz-se uma combinação entre os métodos de acordo com que se pretende treinar.

2.1.3 Etapas do Treinamento

No decorrer das mudanças organizacionais o comportamento das pessoas além da aprendizagem e treinamento, deve começar a serem desenvolvidos através de diagnósticos de suas necessidades. Para as empresas esses níveis de treinamento serão muito importantes, pois as atividades devem ser bem planejadas desenvolvendo pessoas de todos os níveis, onde deve se escolher quem será treinado e o que deve ser aprendido. Com esses treinamentos as pessoas dentro das organizações estarão se desenvolvendo entre os níveis de eficiência atual para o nível de eficiência desejada.

Segundo Chiavenato (1998), o treinamento é o ato de fornecer meios pelos quais possibilitam a aprendizagem. Esse treinamento é um processo de ciclo contínuo cuja sequência mostra as quatro etapas no decorrer do desenvolvimento.

De acordo com Borges Andrade e Codo (1997), o sistema de treinamento, que tem sido adotado nas pesquisas nacionais, é composto pelos seguintes subsistemas: avaliação de necessidades, planejamento, execução e avaliação. O modelo proposto por este autor está representado graficamente na FIG. 2.

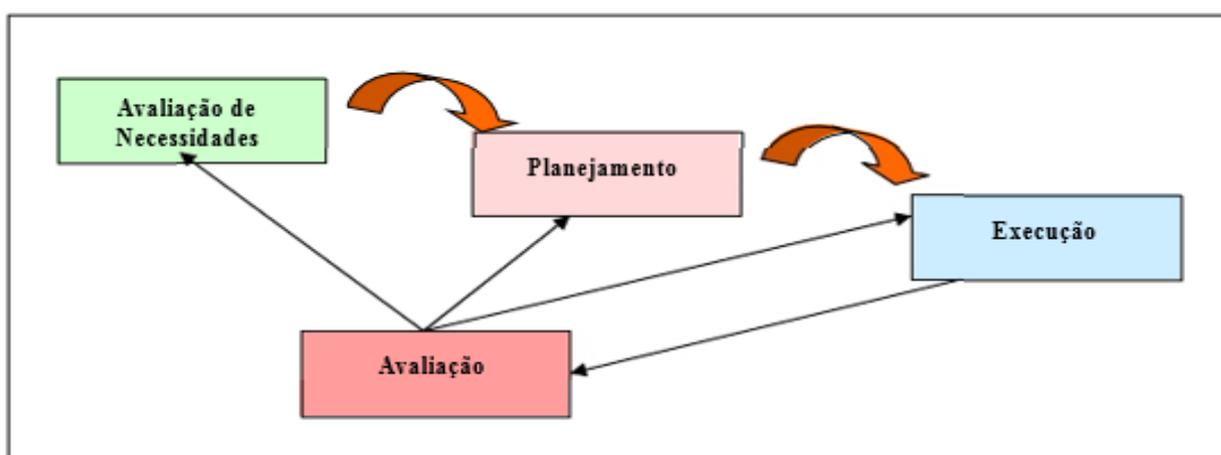


Figura 2 – Sistema de Treinamento

Fonte: Adaptado de BORGES ANDRADE (1997, p. 130).

Esse processo começa com o levantamento das necessidades que são os diagnósticos da situação. Diagnóstico é o levantamento das necessidades do treinamento a serem satisfeitas, partindo para a segunda etapa vem à decisão quanto à estratégia que seria a programação de treinamento, logo adiante se faz a implementação ou a ação que nada mais é do que a execução do treinamento e por fim a avaliação e controle que seria a avaliação dos resultados.

O diagnóstico visa fornecer à unidade de treinamento dentro das organizações, planejando, organizando, controlando, motivando, liderando, comunicando e tomando decisões dentro da empresa.

Para Marras (2000), o diagnóstico representa um levantamento ao plano de treinamento. Esta seria a 1ª etapa do treinamento. Comenta também que: “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais:

- 1) Quem deve ser ensinado?
- 2) O que deve ser aprendido?

Nesta etapa tudo começa, os funcionários e os treinadores devem saber por que irão treinar e desenvolver dentro das organizações. No decorrer desse processo vão ser analisadas as pessoas que precisam de treinamentos, as quais estão com mais dificuldades para desenvolver e efetuar suas tarefas, para que as mesmas possam corrigir seus erros. Sendo assim, elas estarão bem preparadas quanto ao conhecimento e rendimento relacionados à sua produção.

A 2ª etapa seria o Planejamento e Programação, onde o treinamento e desenvolvimento têm um papel importante. Nesta etapa, cabe ao planejamento organizar as prioridades entre o que é necessário e o possível dentro dos recursos disponíveis. Ele também analisa e coordena as ações implantadas dentro do módulo de aprendizagem, conforme o planejado, de acordo com Marras (2000, p. 156).

A etapa do planejamento visa abordar o que vai ser aprendido dentro do treinamento, o que vai ser ensinado pelos treinadores, e o que vai ser avaliado no decorrer do processo, sendo assim os treinados tirará o máximo de aprendizado possível.

A 3ª etapa é a execução do treinamento onde é aplicado tudo o que foi planejado e programado. Nesta etapa existem duas grandes preocupações durante a execução que seria: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados, de acordo com Marras (2000, p. 157). Todas as pessoas dentro do processo de treinamento devem ser claras e objetivas. Os indivíduos devem ter muito conhecimento, pois irão passar por processos decisivos.

Por fim, a 4ª etapa que nada mais é do que a avaliação do treinamento que tem por finalidade aferir os resultados conseguidos durante tudo o que foi planejado e esperado pela organização, de acordo com Marras (2000, p. 159). Nesta etapa são acompanhados todos os processos para que não apresentem erros e falhas. Deve-se também ocorrer no tempo certo e estipulado pela organização para que a mesma possa verificar o grau de acertos esperado.

As quatro etapas do treinamento além de envolver os diagnósticos da situação apresentada, ela toma a decisão quanto à estratégia para a solução do problema, a implementação da ação, a avaliação e o controle dos resultados que aparecerão dentro das ações apresentadas no decorrer do treinamento.

2.1.3.1 Levantamento da Necessidade do Treinamento

Para as empresas terem o resultado esperado com o programa de treinamento deve realizar um levantamento das necessidades junto com os funcionários. Esse levantamento ganha espaço dentro da empresa, à medida que ela cresce. Os Gestores de Recursos Humanos devem ficar atentos aos tipos de treinamentos adequados à empresa, pois não são todos os funcionários que necessitam serem treinados. Aos que necessitam deles proporcionarão um alto grau de conhecimentos e habilidades, com isso a empresa proporciona o treinamento.

Para fazer um levantamento de maneira correta e garantir a eficácia da necessidade desta ferramenta, antes de aplicá-la, devendo realizar uma avaliação de desempenho e as competências dos funcionários, o qual é de extrema importância a participação de todos para que se comprometam com os resultados almejados. A realização desse levantamento é importante dentro da empresa para se obter diagnósticos reais evitando gastos desnecessários para a empresa futuramente.

O levantamento das necessidades de treinamento tem como objetivo apoiar o plano de desenvolvimento individual de acordo com as necessidades dos funcionários e também melhorar os processos de trabalho dentro das áreas e suas organizações considerando que as demandas são bastante urgentes e importantes.

Enquanto que para Dessler (2003), o primeiro passo é determinar se realmente o treinamento é necessário. Os funcionários nessa etapa determinam as habilidades necessárias para cada cargo atual e também para cargos futuros. As necessidades são diferenças onde as pessoas sabem e fazem aquilo que são determinadas na carência atual de cada um.

De acordo com Carvalho (2001, p. 29), “o levantamento é um diagnóstico o mais amplo e complexo possível de três áreas decisivas da empresa, a saber:

- ✓ Análise da Empresa: Indica onde o treinamento é feito e se de fato necessário e inadiável.
- ✓ Análise do Trabalho: Indica como deve ser feito o trabalho do funcionário que vai ser treinado.
- ✓ Análise do Comportamento do Funcionário a ser Treinado: caracteriza o conhecimento, habilidades e atitudes do funcionário a ser formado.

Já para Marras (2000), o levantamento de necessidade de treinamento engloba uma pesquisa onde analisa e detecta carências cognitivas com relação ao trabalho. O Levantamento das Necessidades de Treinamento nada mais é do que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes onde os funcionários têm exigências dentro das organizações referentes ao seu perfil dentro do cargo ocupado por eles.

A pesquisa sobre o levantamento das necessidades de treinamento não é uma tarefa fácil, ela envolve muita dedicação dos especialistas formados na área. Existem vários métodos para determinar quais as habilidades e os conhecimentos, além das competências elas devem ser focalizadas para determinar e estabelecer uma estratégia de treinamento. Devem avaliar o processo produtivo da empresa localizando as críticas, barreiras, pontos fracos estes relacionados ao desempenho das pessoas, os custos, etc.

Segundo Ferreira (1977), dentro do levantamento das necessidades de treinamento, surgem muitos problemas no decorrer do treinamento, mas que é preciso fazer um levantamento racional de todas as necessidades a fim de identificar quais são os problemas apresentados, para depois seguir adiante com o que foi planejado. Neste caso precisa estar presente o especialista de treinamento, o qual vai acompanhar todo o processo abordado e apresentar as organizações. O diagnóstico deve ser bem planejado e elaborado em função das características apresentadas pela empresa.

De acordo com Chiavenato (2004), “O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento”:

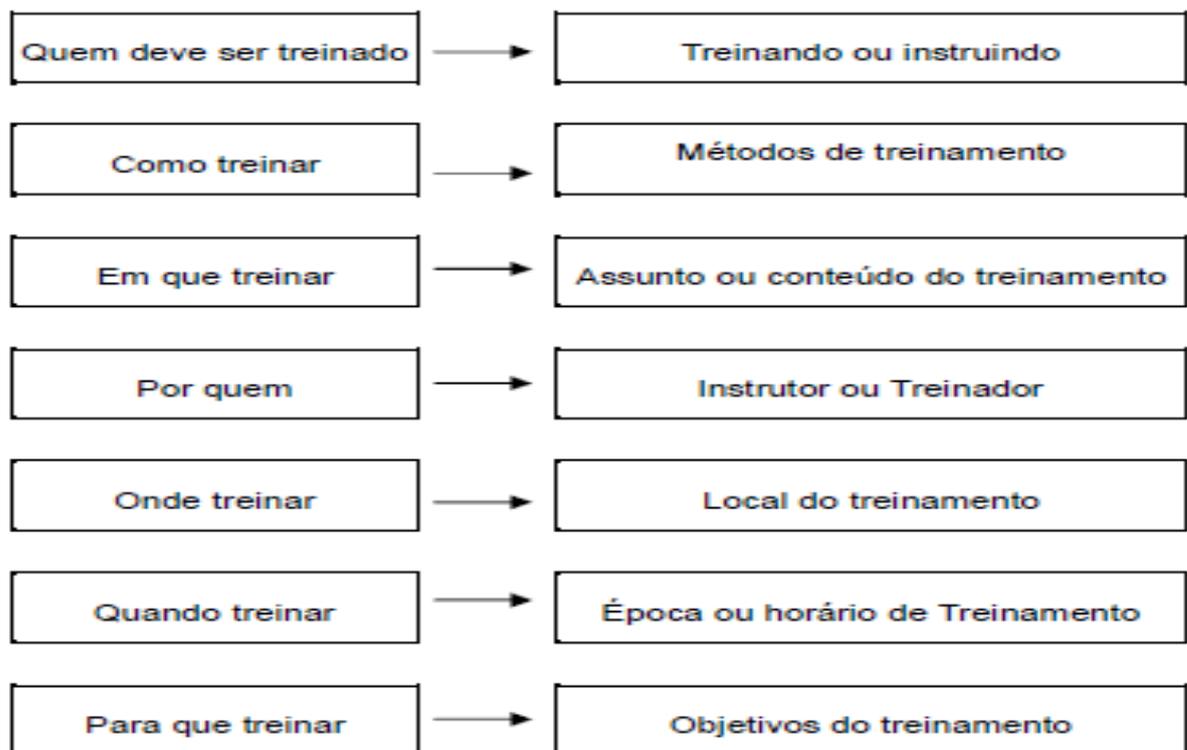


Figura 3 - Programação do Treinamento
Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004, p. 347)

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito também em quatro níveis que são: a análise organizacional, a análise dos recursos humanos, a análise da estrutura de cargos e a análise do treinamento.

Análise organizacional: é um diagnóstico de toda organização onde verifica todos os aspectos da missão, visão e os objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

Análise dos recursos humanos: mostra o perfil das pessoas determinando seus comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessárias para atingir os objetivos da organização.

Análise da estrutura de cargos: aqui ela aborda quais as habilidades, destrezas e as competências que deverão ser desenvolvidas.

Análise do treinamento: a partir dos objetivos e das metas deverão ser utilizados os critérios de avaliação para determinar a eficiência e a eficácia do treinamento.

Nesta etapa do planejamento o gestor de treinamento, avaliará todas as falhas encontradas e verificar se os problemas existentes estão de acordo com o programa de treinamento esperado pela empresa. Tem como objetivo também corrigir a carência obtidas pelos conhecimentos e pelas habilidades durante o levantamento das necessidades.

2.1.3.2 Planejamento do Treinamento

Planejar é todo processo de treinamento que define os objetivos e a abordagem necessária para a realização. O planejamento em si segue o processo diagnosticado perante as necessidades no decorrer do treinamento. Esse planejamento deve ser realizado dentro dos princípios das organizações, e na realização desse planejamento a empresa de um modo geral vai depender muito de um público alvo, da cultura das organizações dos recursos físicos humanos e também de recursos disponíveis para o andamento do processo de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Carvalho (2001), o planejamento é uma atividade gerencial que seleciona o que vai ser dado e aprendido, isto é, o planejamento é o que vai apontar os programas e os procedimentos que será passado para os funcionários para que possam atingir as metas propostas pela empresa. Para o autor três fatores são importantes para a realização desse planejamento, ou seja:

- ✓ **Coordenação:** o executivo planeja os objetivos garantindo uma ação lógica e eficaz tanto para si própria como para os funcionários, garantindo as metas dos planos.

- ✓ Criatividade: esta fase é quando o gerente concebe o planejamento, antecipando e solucionando os problemas existentes.
- ✓ Adaptação: aqui o executivo altera as atividades no decorrer do desenvolvimento para enfrentar as mudanças que ocorrem diante das situações novas que vão aparecendo.

Já para Gil (1994, p. 70), planejamento é: “Um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelo diagnóstico e que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para os objetivos pretendidos”.

Segundo Chiavenato (1998), o planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

As pessoas de um modo geral procuram empregos e iniciam por caminhos que nem sempre são os que na verdade gostam e escolhem, mas só pelo fato das circunstâncias obrigarem e as oportunidades que surgem naquele momento. Os funcionários num determinado momento planejam suas carreiras, mas nem sempre encontram oportunidades dentro da empresa em que trabalham. Esses mesmos funcionários trazem consigo habilidades e conhecimentos para o seu desenvolvimento profissional e o seu comportamento com a empresa, preocupando com o seu próprio bem estar e o bem estar da organização.

2.1.3.3 Execução do Treinamento

A execução do treinamento é definida como a realização do treinamento após todo o andamento do processo de levantamento e planejamento. Para que a realização da execução do treinamento seja elaborada com sucesso é preciso que todos os processos anteriores devam estar todos analisados e aprovados pelo setor responsável dentro da empresa, para que se tenham bons resultados.

Segundo Marras (2000, p. 157), a execução é a prática do que foi planejado e programado para atender as necessidades que ocorrem na organização.

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor - treinando”. Durante a execução as pessoas treinadas poderão ser situadas em qualquer nível de organização onde esperam adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de suas atribuições, de acordo com Gil (1994, p. 78).

Para Chiavenato (2010, p. 376), a execução do programa de treinamento é:

A condução, implementação e execução do programa de treinamento é terceira etapa do processo. Há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, aprender é modificar o comportamento em direção ao que foi instruído. (CHIAVENATO 998, p. 512).

Enquanto que para Boog (1980, p. 83), a execução do treinamento necessita em organizar a execução das tarefas de tal modo que tudo esteja de acordo com o que foi passado pelos mestres durante o treinamento. À medida que o programa de Treinamento se torne complexas outras novas técnicas irão surgir e se tornará necessária e importante.

Depois de terminada a elaboração do treinamento, começa-se a fazer a execução, o qual é convocado todos os funcionários participantes do treinamento. Nesta fase da execução os treinadores irão deparar também com funcionários desmotivados e desinteressados. Esses funcionários não estão preparados e não estão cientes da importância do treinamento para sua vida profissional e até mesmo pessoal. Neste caso os treinadores deverão passar para os funcionários seus pontos fortes incentivando-os a se integrar mais na equipe e mudar seu ponto de vista em relação a sua própria pessoa, fazendo com que eles enxerguem seu próprio valor.

2.1.3.4 Avaliação do Treinamento

A avaliação do treinamento nada mais é do que a avaliação de todos os resultados obtidos durante o processo. Dentro do processo de avaliação vão ser analisados todo o treinamento feito com os treinados e verificar se durante o treinamento houve falhas para que possam ser imediatamente corrigi-las. Essa avaliação será feita desde o processo inicial que é a estrutura

aplicada até a execução do treinamento. É fundamental esse controle de processo, pois não só é importante para os organizadores do desenvolvimento estratégico, mas também para as empresas que esperam bons resultados dentro de suas organizações.

Segundo Dessler (2003, p. 172), a avaliação como a relação entre o desempenho atual ou o passado dos funcionários e os seus padrões de desempenho. Deix também que dentro dessa avaliação pode-se aplicar um feedback ao funcionário para ajudá-lo eliminando comportamentos desnecessários que impedem que cresçam no decorrer do desenvolvimento.

Para Carvalho (2001, p. 115), a avaliação de treinamento nos dias de hoje é muito válido, a saber: “Avaliação do treinamento é qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações.”

O autor diz ainda que a importância para esta avaliação de treinamento não é tarefa muito fácil, pois estão lidando com o comportamento humano e atingindo deles resultados. Comenta também que a avaliação determina as habilidades e os conhecimentos dos treinados o qual os mesmos estão contribuindo para atingir metas que a empresa almeja. (CARVALHO 2001, p. 116).

Apurar resultados significa avaliar o desempenho de cada empregado, em função dos padrões estabelecidos e os resultados obtidos. É uma atividade que só o chefe e até mesmo o gerente de recursos humanos poderá realizar.

O autor Gil (1994, p. 78) aborda o conceito de avaliação de (Hamblin, 1978) “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. Fica claro que a partir da avaliação incluem-se também as investigações feitas durante e depois do treinamento.

De acordo com Marras (2000), essa é a última etapa do processo de treinamento, onde afine os resultados conseguidos, planejados e esperado pela organização. Para Chiavenato (2010), etapa final também é a avaliação do programa de treinamento onde verifica a eficácia, isto é, verifica

se realmente atendeu as necessidades da organização, das pessoas e também dos clientes. Existem medidas para avaliar o treinamento como:

- 1) Custo: é o valor investido no programa.
- 2) Qualidade: como o programa atendeu as expectativas.
- 3) Serviço: se o programa atendeu as necessidades dos participantes.
- 4) Rapidez: se o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.
- 5) Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

A avaliação dos resultados do treinamento visa à obtenção de retroação do sistema e pode ser ao nível organizacional ou no nível das tarefas e operações, segundo Chiavenato (1998). Ainda, Chiavenato (1985) também comenta sobre alguns dados que poderão servir como avaliação do resultado do treinamento:

1. Aumento da produtividade;
2. Melhorias na qualidade dos resultados;
3. Redução dos Custos (retrabalhos, etc.);
4. Otimização da eficiência;
5. Otimização da eficácia;
6. Modificação percebida das atitudes e comportamentos;
7. Elevação do saber (conhecimento, conscientização);
8. Aumento das habilidades;
9. Redução do índice de acidentes;
10. Melhoria no clima organizacional;
11. Aumento da motivação pessoal;
12. Redução do absenteísmo.

Após a realização de treinamentos, o empregado aprende tudo sobre suas necessidades e atividades da empresa, onde possibilita a utilização dos conhecimentos para o crescimento da organização. A avaliação é muito importante para o sucesso dos funcionários dentro das organizações. Os gestores podem avaliar o trabalho dos funcionários e também o ambiente de trabalho, pois, assim eles mostrarão seu desempenho e proporciona seus pontos positivos e negativos através do trabalho executado no seu dia a dia.

Nesta etapa, após terminar o treinamento, devem ser avaliados os funcionários e dizer a eles o grau de conhecimento que tiveram durante o treinamento e a importância e o valor que tiveram. Espera-se que haja um aumento da produtividade, mudanças no comportamento dos funcionários, melhoria no ambiente de trabalho, redução de acidentes de trabalho, redução de custos, rotatividade. etc.

2.1.4 Treinamento: ferramenta para o desenvolvimento e produtividade

A necessidade de avaliar o desempenho e desenvolver o treinamento nas organizações surgiu de forma sistemática no início do Século XX. Com o objetivo de avaliar e incrementar a produtividade do trabalhador a partir de uma análise científica e com o crescimento das relações humanas, em um esforço combinado do teórico e do empírico, tornou-se possível sensibilizar os gestores sobre a importância em aplicar o treinamento e a avaliação, que estão diretamente relacionados à satisfação e à produtividade dos funcionários. (RESENDE, 2004).

Para Esculápio (2003), funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro, comenta ainda, que a capacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações. A superação do despreparo em todos os níveis organizacionais poderá, portanto, ser equacionada por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal.

Segundo o mesmo autor, o treinamento é considerado um processo educacional sistemático e organizado, por meio do qual as pessoas mudam o seu comportamento, adquirindo conhecimentos específicos, desenvolvendo habilidades e modificando atitudes:

- ✓ Conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê);
- ✓ Habilidades (técnica, capacidade, saber como);
- ✓ Atitudes (querer fazer, identidade, determinação, convicção).

Para Gil (1994), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas com vista em torná-las mais eficazes naquilo que

fazem. O autor ainda acrescenta que desenvolver pessoas é mais do que passar informações e trabalhar suas habilidades e sim ajudar as pessoas modificarem seus antigos hábitos e desenvolver novas atitudes aprimorando seus conhecimentos. Nessa mesma linha, é essencial que o treinamento esteja voltado de forma que as pessoas envolvidas na organização estejam preparadas para situações inusitadas e de incerteza para que diante do dinamismo que a organização é envolvida, toda equipa esteja capacitada e eficaz em suas atividades desenvolvidas.

Gil (1994), explica que dentre as atividades de gestão de pessoas, treinamento é sem dúvida uma das áreas que melhor viabiliza as ações e desenvolvimento da gestão da qualidade de vida no trabalho.

Treinamento é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ações, habilidades, conhecimentos e atitudes” (Carvalho e Nascimento, 1997, p. 32). Os mesmos autores ainda acrescentam que faz parte dos objetivos de treinamento desenvolver o espírito de integração na equipe de trabalho.

Green (2000), explica que o conhecimento e as habilidades no trabalho deveriam suportar as competências essenciais e as capacidades competitivas de uma organização. Ainda, comenta da importância do conjunto de comportamentos e da dimensão social, como o convencimento da chefia e o envolvimento de colegas de trabalho no contexto do treinamento. O treinamento envolve, portanto a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente do desenvolvimento de habilidades e competências.

Já Lacerda e Abbad (2003), afirmam que as organizações têm questionado a eficácia das ações de treinamento, buscando avaliar o retorno de seus investimentos nessa área. No entanto, sem a intenção de esgotar o tema, pode-se afirmar que treinar, desenvolver e/ou educar, conceitos sinônimos ou complementares, são importantes alternativas para as mudanças de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

Chiavenato (1999, p. 308), cita alguns pontos positivos para o treinamento:

- ✓ Melhoria da eficiência dos serviços;
- ✓ Aumento da eficácia nos resultados;
- ✓ Criatividade e inovação dos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
- ✓ Melhor qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Maior qualidade e produtividade;
- ✓ Melhor atendimento ao cliente;
- ✓ Maior competitividade organizacional;
- ✓ Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa (este ponto é mais positivo para o funcionário do que para o empregador);
- ✓ Melhoria da imagem da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 23), o treinamento se faz vantajoso para as empresas quando ele permite que seus funcionários envolvidos tenham uma visão mais ampla da organização conseguindo visualizar seu próprio desenvolvimento profissional dentro da empresa. Ainda, este mesmo autor destaca os objetivos e resultados esperados do treinamento, como segue:

Objetivos	Resultados Esperados
Transmissão de informações	Aumentar o conhecimento das pessoas sobre a cultura da organização, produtos, serviços, políticas, normas e clientes.
Desenvolvimento de Habilidades	Habilitar para execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.
Desenvolvimento de Atitudes	Mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com pessoas, com os clientes internos e externos.
Desenvolvimento de Conceitos	Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas pensar em termos globais e amplos.

Quadro 2 - Mudanças de comportamento através do treinamento
 Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (1999).

Conforme Carvalho e Nascimento (1997), devido ao fato de grande número de pessoas terem pouca formação acadêmica, a capacitação é um inquestionável indicador de oportunidades para os profissionais de treinamento contribuir com suas organizações. Acrescenta que além de treinamentos destinados a resolver problemas e atender necessidades, há aqueles que seguem uma orientação mais estratégica. Ainda acrescenta que, todas as ações planejadas para o treinamento devem estar direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, os objetivos e estratégias organizacionais devem considerar a necessidade de profissionais competentes para o processo de desenvolvimento organizacional. A capacitação das pessoas, que advém do treinamento constante, influencia no crescimento do negócio considerando que as pessoas aprendem os conhecimentos, habilidades e atitudes para atingir os objetivos definidos pela organização. O retorno desse treinamento é levar a qualidade e a produtividade para dentro da organização, pois, pessoas mais capacitadas produzem melhor e assim a empresa pode obter produtos/serviços com maior qualidade atendendo as demandas dos clientes. Para estabelecer uma relação entre capacitação e crescimento da empresa, veremos o que vem ser o Desenvolvimento Organizacional - DO.

2.2 Desenvolvimento Organizacional

2.2.1 Conceito de Desenvolvimento Organizacional

A rápida transformação pelas quais hoje os mercados passam está criando novos desafios para a organização. Desafios que envolvem uma mudança comportamental, e basicamente uma forma de educação especializada, orientando o funcionário na assimilação de novos hábitos e práticas de trabalho. O treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação, num mundo em que a única constante é a mudança que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios e principalmente vivenciá-los com intensidade, é vital para a sobrevivência da organização.

Organizações atuais têm ciência de que não basta apenas dá acesso a informação para seus funcionários se desenvolverem. Não é tão simples formar bons funcionários, para que eles fiquem realmente eficazes em suas obrigações tem que fazer com que eles mudem o jeito de ser, fazer com que quebrem os paradigmas, fazendo com que aprendam a criar novas soluções para os problemas dentro de uma empresa, deixando-os criativos e para que tudo isso aconteça é necessário que se invista em um treinamento de ponta, trazendo benefícios diretos para pessoas, organizações e clientes, ou seja, mantendo o treinamento também como estratégia organizacional.

O Desenvolvimento Organizacional - DO é um processo de mudança planejada. É o resultado da busca de ideias e técnicas para melhorar a eficácia das organizações e sua habilidade de encarar mudanças como um processo natural. É a resposta que estudantes e praticantes de gerência encontram para tratar das novas formas de funcionamento das organizações, que vem resultando de mudanças em ciências, tecnologia e concepção do homem, bem como do próprio ritmo de mudança. É uma abordagem sistêmica do conjunto total de relações de papéis funcionais e interpessoais em organizações, e um processo de mudança planejada que abrange toda a organização, administrado do alto escalão, visando aumentar e tornar autossustentada a eficiência e a eficácia da organização, através de intervenções planejadas no seu sistemas técnico humano. É uma estratégia educacional complexa, destinada a mudar crenças, valores, atitudes e estruturas de organizações, tornando-as altamente adaptáveis às mudanças sociais e tecnológicas, integrando as necessidades humanas às metas organizacionais e vice versa.

Segundo José Luis Hesketh (1977), algumas organizações procuram um desenvolvimento cultural destinado a um melhor aproveitamento dos princípios do comportamento humano, enquanto outras não demonstram tal interesse. No caso das organizações que desejam esse desenvolvimento, o método de DO vai agir como interventor do sistema organizacional, isto é, fará com que os indivíduos, os grupos aos quais eles pertencem e as relações entre esses grupos sejam tratadas como subsistemas acarretará o desencadeamento da mudança em quaisquer outros elementos do sistema maior; daí a necessidade de se dar um caráter cultural global ao planejamento e aos esquemas das intervenções do DO.

Dessa forma, o DO é um programa educacional de longo prazo orientado o sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, em particular, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização (e de seus grupos internos), com a assistência de um agente de mudança, ou catalisador e com o uso da teoria e tecnologia pertinente à ciência do comportamento organizacional. O DO também constitui apenas um modelo normativo que prescreve certo tipo de comportamento considerado apropriado e efetivo para todas as organizações em todos os tipos de situação.

Muitos autores como, por exemplo, Bennis (1969) e Luis Hesketh (1977) e praticantes do DO possuem a sua própria definição. Apesar de algumas formulações específicas apresentarem diferenças, existem pontos de concordância na essência do DO, conforme se pode observar nas definições apresentadas a seguir.

De acordo com Bennis (1969), o DO é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança. Ainda, o autor definiu o DO (baseado em teorias e pesquisas sobre processos interpessoais e grupais), tais como “uma complexa estratégia educacional orientada” para mudar as crenças, as atitudes, os valores e as estruturas das organizações, de forma que estas possam adaptar-se melhor a novas tecnologias, mercados etc”.

Outra visão do DO é a proposta de Kegan (1971), quando afirma que o DO tem como fundamento ajudar aos membros de uma organização a remover as barreiras que impedem a liberação do seu potencial humano. De forma geral, os programas de DO podem incluir metas

específicas como, por exemplo: atmosfera para solução de problemas; construção de confiança; redução de competição inapropriada e promoção da colaboração entre os membros da organização; desenvolvimento de sistema de recompensas que reconheça tanto as metas organizacionais quanto as metas individuais; incrementar o autocontrole e a auto direção dos membros da organização, entre outras.

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o DO consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, que exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais.

Já na concepção de French e Bell (1981), o DO consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

2.2.2 Objetivos do Desenvolvimento Organizacional

De acordo com José Luis Hesketh (1977), os objetivos do DO podem ser assim resumidos:

- ✓ Desenvolver a confiança mútua entre indivíduos e os grupos da organização, em todos os níveis de sua hierarquia. (James A. Belasco – é autora do livro Ensinando o elefante a dançar “Como estimular mudanças na sua empresa”).
- ✓ Criar um clima franco de solução de problemas em toda a organização – onde os problemas são enfrentados e as diferenças esclarecidas – tanto dentro dos grupos, ao invés de escondê-los embaixo do tapete ou de amortecê-los;
- ✓ Aumentar o senso de propriedade pelos objetivos e metas organizacionais de todos os membros da organização, isto é, fazer com que aumente aquela sensação que o indivíduo sente de que os objetivos também lhe pertencem.
- ✓ Aumentar a conscientização sobre os processos individuais e sociais e suas consequências no desempenho, isto é, promover auto-avaliações conscientes e planos pessoais relativos a gerência da comunicação, estilos de liderança, relacionamentos interpessoais e intergrupais e conflitos.

2.2.3 Etapas do Processo de Desenvolvimento Organizacional

O DO envolve um processo amplo, abrangente e contínuo de mudança organizacional. Dos diversos autores que descreveram o processo de DO dois serão destacados aqui.

O autor Beckhard (1969) enfatiza a preocupação com a mudança e aperfeiçoamento dos sistemas e apresenta um modelo de processo de DO constituído por cinco fases sequenciais:

Fase 1 (diagnóstico da situação atual): compreende o exame da necessidade de mudança e do estado do sistema organizacional e abrange duas áreas: (1) diagnóstico dos subsistemas (grupos, equipes, níveis hierárquicos e áreas funcionais) que compõem o sistema organizacional; e, (2) diagnóstico dos procedimentos em vigor na organização, como padrões e estilos de comunicação, relações intergrupais, gestão de conflitos, entre outros. Somente com base nos resultados do diagnóstico realizado é que se define a estratégia e a abordagem de mudança.

Fase 2 (planejamento da estratégia de mudança): consiste na elaboração de um plano determinando os sistemas e subsistemas que serão modificados, as atividades que serão realizadas e os recursos necessários. Para o autor, quatro são as modalidades de intervenções e táticas que poderão compor a estratégia: (1) desenvolvimento de equipes; (2) aprimoramento das relações intergrupais; (3) definição de metas; e, (4) treinamento.

Fase 3 (educação): refere-se ao esforço educacional não orientado para a ação, como participação em eventos (seminários, congressos, palestras) que abordem a questão do DO.

Fase 4 (consultoria e treinamento): representa a consultoria sobre as práticas atuais, o planejamento para as novas práticas e a assistência especializada para a execução de atividades de treinamento.

Fase 5 (avaliação): consiste na avaliação contínua dos efeitos do programa de mudança que abrangerá a organização como um todo.

Em uma tentativa de simplificação, Maguilies e Raia (1972) apresentam um modelo de DO com apenas três etapas que se articulam de forma interdependente e de maneira contínua:

Etapa 1 (coleta de dados): envolve a determinação de técnicas e de métodos de coleta dados que possibilitem a descrição do sistema organizacional, as relações entre seus subsistemas e elementos, bem como as formas de identificar os problemas mais importantes da organização.

Etapa 2 (diagnóstico organizacional): Consiste na identificação dos pontos fracos e disfunções organizacionais, suas prioridades e objetivos, incluindo o desenvolvimento de alternativas estratégicas e de planos para a sua implementação.

Etapa 3 (ação de intervenção): consiste na aplicação de técnicas de DO, ou seja, a ação para a mudança planejada.

Em linhas gerais, ao se analisar essas duas perspectivas de processo de DO percebe-se que todos se articulam por meio do método de pesquisa-ação, em que os procedimentos de pesquisa e de coleta de dados são fundamentais para a realização do diagnóstico sobre a necessidade de mudança organizacional e o planejamento da ação de mudança organizacional.

2.2.4 Estratégia Organizacional

O termo estratégia, que vem do grego *strategos*, referia-se a uma posição exercida, depois à habilidade gerida e, após, ao discurso emitido e defendido, até ser levado ao significado de *a força para vencer o inimigo*. Desta forma, esta palavra pode ser aplicada pela forma como as empresas se inserem em um determinado mercado, de modo a ganhar o espaço pretendido (SERTEK, 2011, p. 104).

Mintzberg e Quinn (apud SERTEK, 2011, p. 104) definem estratégia como:

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda segundo estes autores, a estratégia empresarial pode ser definida como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para que a estratégia se faça presente nas organizações, torna-se imprescindível que as mesmas façam uso da administração estratégica, cujo objetivo é utilizar técnicas de gestão e avaliação para tomadas de decisão de alto nível.

2.2.5 Treinamento e Desenvolvimento conciliados à Estratégia Organizacional

De acordo com Silva (2006, p. 92), em um ambiente em que os recursos são cada vez mais escassos, torna-se vital o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização.

Ainda, Silva (2006, p. 92) faz o seguinte comentário acerca do assunto:

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, têm investido maciçamente em programas de treinamento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais com vistas às *core competencies* da organização.

No mundo atual, as empresas que se contentarem em somente executar bem a tecnologia que detém, estarão fadadas a falirem. A concorrência atual demanda que as empresas retirem o máximo de seus recursos. Cada vez mais podemos ver todo tipo de tecnologia para compra, logo, não é a tecnologia que fará a diferença entre as empresas e sim o que fizer melhor uso dela (CARVALHO apud BOOG, 1999, p.137). Com isso, é de suma importância que a mão de obra obtenha pleno conhecimento da tecnologia para que se gere vantagem competitiva frente às demais.

Quando se planeja fazer uma mudança de tecnologia, ter equipes preparadas é fundamental, assim como a necessidade de treiná-las caso não se consiga contratar pessoas experientes pode se tornar uma decisão estratégica tão importante quanto os equipamentos. Em situações em que

se desejam ter mudanças organizacionais, o T&D é claramente percebido como um fator de sucesso (CARVALHO apud BOOG, 1999, p.130).

Com base no comentado acima, observa-se que se uma organização deseja melhorar seus produtos e serviços, é necessário que haja também um melhor preparo da sua mão de obra.

O item a seguir apresenta detalhadamente os procedimentos metodológicos usados neste trabalho, como forma de limitar o universo, o ambiente, sujeito, o objeto e compreender o tipo de pesquisa, o método e a análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Sujeito e Objeto da Pesquisa

Segundo Ruiz (1996, pg. 47), o sujeito pode se definir em uma pesquisa como a pessoa, fato ou fenômeno sobre o qual se quer saber algo. Assim, os funcionários da Alba Táxi Aéreo Ltda. constituem o sujeito da pesquisa. Já o objeto da pesquisa segundo o mesmo autor, define-se como aquilo que pretende se conhecer relativo ao sujeito escolhido. Logo, nesta pesquisa o objeto é o treinamento e desenvolvimento da empresa.

3.2 Tipo de pesquisa

Existem vários tipos de pesquisa e no momento de definir a metodologia a ser utilizada deve-se classificar o tipo de pesquisa e explicar o porquê está sendo usado. O método de pesquisa adotado para esta pesquisa foi um estudo de caso que, segundo o autor Gil (1987, p. 57), estimula o pesquisador a novas descobertas, justamente devido à flexibilidade do planejamento. Lembra que é comum, ao longo da pesquisa, descobrir-se aspecto diverso do esperado.

Os estudos de caso, segundo Ludke e André (1986, pg. 18-20), apresentam características fundamentais, que são elas: O estudo de caso que visam a descoberta, o estudo de caso que enfatiza a interpretação com contexto, os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação, os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas, e os estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.

De acordo com Gil (1996), os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa, e a coleta de dados em um estudo de caso é baseada em diversas fontes de evidências.

Ainda, outra classificação muito usada é apresentada por Chizzotti (2001, p. 88), que é sobre a pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. As qualitativas fundamentam-se em dados que vêm de relações interpessoais e são analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. Já nas quantitativas os resultados são produzidos a partir da mensuração das variáveis de maneira estatística.

Assim, a metodologia aplicada trata-se de uma pesquisa inicialmente exploratória e qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas.

3.3 Amostragem

Ao realizar uma pesquisa, precisa-se também definir a população que irá ser estudada. Segundo Vergara (1997, p.48), a população é "(...) um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo".

Já para Marconi e Lakatos (1991, p.52), é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo/ população.

Pelo fato do quadro de funcionários da empresa em estudo ser pequeno, foi considerada uma amostra onde toda a população fez parte da pesquisa, ou seja, 100% dos funcionários, sendo: o Diretor Geral, Gerente de Operações, Gerente de Segurança Operacional, Gerente de Manutenção, Coordenador de Voo, Controle Técnico de Manutenção, Mecânico de Manutenção, Auxiliar Administrativo e 2 (dois) tripulantes.

3.4 Limitação da pesquisa

A limitação para a pesquisa esta relacionada ao reduzido número de funcionários que formaram a amostra, visto que a empresa possui um quadro de funcionários pequeno e não possui um setor de Recursos Humanos estruturado.

3.5 Instrumento de Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados se deu através da técnica de entrevista semiestruturada, visto que proporciona maior liberdade nas perguntas do entrevistador e nas respostas da amostra. O entrevistador elabora um roteiro com os tópicos e questões que devem ser abordadas na

entrevista, mas ao longo de sua aplicação pode acrescentar novas perguntas (LAVILLE; DIONE, 1999).

3.6 Coleta de Dados

A entrevista foi realizada com o auxílio do gravador, com a permissão dos participantes, o que ajudou no levantamento dos dados pretendidos, com o objetivo de poder realizar uma análise mais profunda e interpretação dos dados sobre a percepção dos funcionários da empresa estudada em relação ao treinamento e desenvolvimento organizacional.

Yin (2001) e Triviños (1987) citam que para a pesquisa qualitativa essa técnica de coleta de dados é considerada uma das mais importantes fontes de informação para os pesquisadores.

Como afirma Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada:

"ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação."

A entrevista semiestruturada oferece uma maior flexibilidade ao pesquisador, e por este motivo foi escolhida como principal instrumento de coleta neste estudo. Esta técnica é definida por Triviños (1987, p. 146) como:

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

3.7 Tratamento dos Dados

Para o tratamento dos dados coletados para este estudo, pretende-se utilizar a técnica da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que

visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2005, p. 15).

Para Bardin (1977, P. 42) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Neste sentido, foram elaborados dois roteiros de entrevista: um para o Diretor Geral e outra para os demais funcionários da empresa sujeito deste estudo, de forma a identificar até que ponto o treinamento pode contribuir para o desenvolvimento organizacional.

De posse da transcrição das gravações da entrevista, iniciou-se a transcrição literal das entrevistas individuais. Após a transcrição, foi realizada a leitura das entrevistas, estabelecendo-se um primeiro contato com os textos, na tentativa de apreensão dos sentidos que os sujeitos deixarão transparecer em suas falas. Na segunda fase, teve início a separação das ideias, frases e parágrafos que identifiquem as convergências e divergências dos participantes em relação à temática do estudo. Na terceira e última etapa, foi feita a organização e o mapeamento das semelhanças e diferenças das falas dos sujeitos, realizando releituras sucessivas e exaustivas dos textos, com o objetivo de delinear as primeiras ideias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo principal do tratamento e análise dos dados é descrever, interpretar e analisar as informações coletadas e compará-las com a teoria, para o estabelecimento das conclusões e conseqüentemente propor recomendações ao problema de pesquisa.

A entrevista foi conduzida com base em roteiro com questões pré-definidas. De forma geral, em relação ao conceito do treinamento, nota-se que os funcionários têm um conhecimento do seu significado, dado que todos souberam apontar as suas vantagens em uma organização, ou seja, para os participantes, treinamento é o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar da melhor forma as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, é ainda um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas e de certa forma motivadas. Ainda, acrescentam que, treinamento, é a educação profissional que adapta as pessoas para um cargo ou função, proporcionando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas, contribuindo para a mudança de atitude das pessoas de modo a criar um clima mais satisfatório entre elas e aumentar a motivação.

A opinião dos funcionários é complementada pelo Chiavenato (1999) tendo em conta que segundo o autor o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano das organizações. Acrescenta que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções.

Quanto ao treinamento e a relação com o desenvolvimento pessoal, percebe-se que os funcionários entendem que o treinamento contribui para seu crescimento profissional agregando conhecimentos e habilidades, enriquecendo as suas qualificações técnicas, atribuindo novos valores para o desenvolvimento das funções, visto que aumentando o seu conhecimento o funcionário estará mais qualificado a realizar suas atividades e, conseqüentemente, se desenvolvendo profissionalmente. Para os funcionários, o treinamento pode melhorar o desempenho deles no trabalho apresentando possibilidades e novos métodos de cumprimento dos afazeres do trabalho, aumentando a sua capacidade técnica para realizar a sua função e também padronizando a metodologia de trabalho e procedimentos.

No que tange ao conhecimento dos funcionários sobre o conceito de desenvolvimento organizacional, nota-se que a maioria dos funcionários entende que é quando a empresa consegue atingir suas metas e objetivos e consegue bons resultados condicionados a boa produtividade de cada funcionário. Enquanto que de acordo com Bennis (1969), o Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a novos mercados, tecnologias e desafios e o próprio ritmo da mudança.

Apesar dos funcionários não conhecerem muito acerca do que representa o desenvolvimento organizacional com base na teoria, constatou-se que acreditam que o funcionário treinado está mais capacitado a desenvolver sua função o que leva a melhores resultados que ajudam no desenvolvimento pessoal e da empresa, que o funcionário bem qualificado tende a produzir e desenvolver melhor a sua função, pois com o treinamento ele tem a oportunidade de conhecer melhor seu trabalho e a forma de trabalhar, evitando inclusive erros por falta de conhecimento. Ainda, acreditam que o funcionário treinado tem mais capacidade de produzir e acaba produzindo com maior qualidade, assim tem uma entrega maior a empresa, o que está ligado ao desenvolvimento da mesma.

Em relação a qualidade e produtividade do funcionário treinado, de forma geral, entendem que pessoas mais treinadas acabam adquirindo um doutrinamento sobre o que fazer e o como fazer, gerando assim produtos e serviços com mais qualidade e tendem a produzir com velocidade superior por saber exatamente o que se deve fazer.

Sobre o desenvolvimento de competências através do treinamento, os funcionários demonstraram conhecimento muito superficial sobre o que vem a ser o conceito de competências, porém, apontam que o funcionário mais qualificado terá maiores competências e/ou possibilidade de adquiri-las. Quanto a percepção sobre o significado de competitividade, a maioria respondeu que é quando duas ou mais pessoas disputam por algo. Nota-se que ao questionar se o treinamento é uma ferramenta de competitividade, a maioria avaliou pelo lado do treinamento trazer a competitividade entre funcionários e não como de fato sendo uma ferramenta para a competitividade da empresa.

Percebe-se que todos os entrevistados acreditam que o treinamento contribui para a motivação do funcionário. O funcionário se sente mais motivado quando a empresa investe em treinamentos que aumentem a sua capacidade teórica e/ou prática no trabalho, se sente mais valorizado de certa forma. Ainda, acreditam que aumentando as condições e a qualificação o funcionário estará sempre mais disposto a melhorar dentro de sua função.

De modo geral, nota-se que no que tange a importância do treinamento, todos mostraram conscientes da sua importância, onde segundo a percepção dos mesmos, o treinamento é primordial para capacitar, desenvolver e estimular as pessoas, tornando-as mais aptas e capazes para executar determinada tarefa ou atividade. Porém, constatou-se que a empresa não possui um Programa de Treinamento, e nota-se que a maioria dos entrevistados reconhecem a necessidade, importância e a diferença que o programa poderia trazer para a empresa.

Apesar da empresa não possuir um programa de treinamento, observou-se que o Diretor Geral tem conhecimento do que representa o treinamento. Segundo o Diretor Geral, o treinamento dos funcionários promove de forma generalizada, melhor preparo e eficiência sobre a realização das atividades contribuindo para atingir os objetivos estratégicos planejados pela empresa. Em esfera superficial, o levantamento da necessidade deve ser considerado como uma das peças chave para o alinhamento e concretização das estratégias do negócio. De forma contínua, a reavaliação das necessidades de treinamento devem observadas no sentido de identificar e adequar os resultados apresentados às estratégias do negócio.

O Diretor Geral acredita que a capacitação das pessoas influencia no crescimento do negócio quando diz que “profissionais capacitados são aqueles aptos a realizar as atividades a eles atribuídas e lidar com as adversidades durante sua execução, considerando que o crescimento do negócio está diretamente relacionado ao coeficiente de adversidade da empresa de uma forma geral”. Ainda, o Diretor Geral entende que a capacitação dos funcionários reflete de forma direta na operacionalidade dos departamentos específicos de cada empresa e que quanto mais capacitados, mais estarão preparados para operar as rotinas funcionais requeridas para sua atividade.

Avaliando se o treinamento prepara o funcionário para exercer funções e atividades mais complexas e de responsabilidade, de acordo com o Diretor Geral, “as atividades de alta

complexidade estão predispostas a maiores níveis de adversidades e consequências de alto impacto as rotinas da empresa, e desta forma requerem maior nível de responsabilidade durante a sua gestão. Em suma, a experiência profissional do funcionário prepara o mesmo para lidar com situações de maior complexidade e responsabilidade, porém este o prepara de forma limitada ao conhecimento adquirido durante sua carreira profissional, já o treinamento nas empresas tem como o objetivo preparar o funcionário para a realização de atividades e lidar com situações complexas e mitigar possíveis riscos consequentes da execução das mesmas”.

Em relação ao que a empresa espera do funcionário treinado, identificou-se que o resultado esperado pela empresa é a aptidão do funcionário para realizar as atividades atribuídas ao seu cargo e que este profissional busque de forma contínua o desenvolvimento e reciclagem das competências necessárias durante a sua trajetória profissional.

Quanto à percepção a respeito de que o treinamento pode contribuir para o crescimento pessoal, profissional e para desenvolvimento da empresa, segundo o Diretor Geral “o treinamento proporciona ao funcionário maior nível de preparação para suas atividades e domínio das competências correlatas ao cargo. O domínio sobre este conhecimento reduz conflitos no ambiente de trabalho gerados a partir de não conformidades na execução dos processos, e desta forma contribuindo para relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Os conhecimentos e capacidades adquiridas pela realização de treinamentos, contribuem na preparação do funcionário para a resolução de conflitos gerados, sob a análise da perspectiva profissional e ética do negócio. O crescimento profissional traduz de forma positiva no desenvolvimento das competências essenciais para o crescimento da empresa”.

Por fim, sobre o que vem a ser desenvolvimento da empresa, o Diretor Geral entende que o desenvolvimento vai além do crescimento de porte e fatia de mercado, e que o desenvolvimento da empresa pode ser observado pelo aumento da eficiência operacional de dos setores da empresa alinhadas com a eficácia na gestão das áreas com objetivo de fortalecer as principais competências requeridas para exercer as atividades no mercado de atuação. Enfatiza ainda que isto pode ser observado quando ocorre o aprimoramento de forma homogênea, resultando na sinergia operacional de todos os departamentos da empresa.

Maiores detalhes sobre o conteúdo das entrevistas realizadas podem ser visualizados nos apêndices, deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de analisar e identificar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional, através de estudo de caso em uma empresa

de Táxi Aéreo. Neste item, pretende-se apresentar uma síntese das principais descobertas e conclusões deste trabalho, bem como suas limitações e recomendações para a organização objeto de estudo.

Com base na pesquisa bibliográfica, identificou-se que o Programa de Treinamento dentro de uma empresa é muito importante, pois apresenta experiências que leva a mudanças. Os funcionários adquirem mais conhecimentos, habilidades e desenvolvem melhor sua capacidade de desempenhar as atividades. Para os funcionários o treinamento contribuiu no seu trabalho em equipe, no relacionamento com seu superior e a maneira de se trabalhar.

O treinamento não pode ser confundido com a simples realização de cursos que transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e para isso é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. Além disso, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa.

Entende-se que o treinamento poderá ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos atuais e futuros clientes. O programa Treinamento e Desenvolvimento é uma ferramenta que contribui aos funcionários adquirirem seu autoconhecimento, autodesenvolvimento e sua autoestima em sua vida profissional.

Assim, conclui-se que o funcionário que passa por um bom treinamento adquire novos hábitos, conhecimentos e habilidades no âmbito profissional. Logo, investir no trabalhador se torna uma necessidade para a permanência da empresa no mercado. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão rumo ao desenvolvimento profissional e organizacional.

O processo de desenvolvimento organizacional decorre dos impactos causados pelas mudanças, e estas por sua vez pedem transformações principalmente de comportamento. Porém, existe grande possibilidade da organização se manter permanente no mercado quando possui uma forte estrutura e principalmente quando seus recursos humanos estão engajados no processo e preparados para inovações. Isto quer dizer que mesmo com toda tecnologia que possa existir o

ser humano ainda é fator decisivo para o sucesso das empresas. Quanto mais envolvidos e preparados estiverem mais oportunidades serão alcançadas.

Ao desenvolver a pesquisa, apesar das limitações devido a pequena amostra, comparando os resultados obtidos na entrevista com os funcionários, pode-se perceber que para os funcionários o treinamento é importante em vários sentidos, tais como: formação de aprendizado, geração de conhecimentos e habilidades e assim sentindo motivados para a realização de suas atividades. Os funcionários reconhecem a importância e necessidade do treinamento para a organização e demonstram entender o que o Programa de Treinamento pode proporcionar para a organização e seu crescimento. Pois, mesmo com toda tecnologia que possa existir o ser humano ainda é o fator decisivo para o sucesso das empresas, pois, quanto mais envolvidos e preparados estiverem mais oportunidades serão conquistadas. Assim, considerou-se de extrema importância um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, que acaba por ser uma ferramenta estratégica para a empresa.

No presente estudo identificou-se a inexistência de um Programa de Treinamento na empresa. Assim, recomenda-se a organização a elaboração de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas orientado para a integração, envolvendo pessoas com capacidades multifuncionais e apresentados objetivos claros e bem definidos. Ainda, ações que busquem estimular o funcionário a se desenvolver profissionalmente, pois outro fator de grande relevância é o motivacional, que pode ser uma forma de reter os talentos e evitar problemas como alta rotatividade e altos gastos com treinamento de integração. Acaba sendo uma maneira de diminuir o próprio trabalho, evitando desperdícios de tempo e de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

Finalmente conclui-se que a experiência na realização deste estudo contribuiu no aperfeiçoamento pessoal, permitindo adquirir maior conhecimento sobre o assunto acerca do treinamento e desenvolvimento organizacional. A pesquisa permitiu dar respostas à questão levantada e os objetivos propostos foram alcançados na sua totalidade, onde se conseguiu identificar o treinamento como uma ferramenta estratégica para o crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L., 1979. Análise de Conteúdo. IN: MINAYO, M. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 Ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1996.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BENNIS, W. G. Organization development: its nature, origins and prospects. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

_____. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações / coordenação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento/ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. McGraw-Hill Ltda. 2 Ed. São Paulo, 1995.

BOOG, Gustavo Gruneberg – **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD** – 3. Ed. – São Paulo: Makron Books, 1999

CARVALHO, Antônio Vieira de – **Treinamento: princípios métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. (1997). **Administração de Recursos Humanos** (Vol 1). São Paulo: Pioneira.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos/Idalbero Chiavenato** – Ed. Compacta, 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos/ Idalberto Chiavenato** - Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DESSLER, Gary - **Administração de recursos humanos**, 2. Ed./ Gary Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. - São Paulo: Prentice hall, 2003.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal: o técnico - pedagogia do treinamento**. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 1977.

FREITAS, I. A. and BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2004, vol.44, n.3, pp. 44-56. ISSN 0034-7590.

FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. **Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional** / Antônio Carlos Gil. – São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antonio Carlos Gil. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** .3.Ed .São Paulo:Atlas,1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 1987.

Hesketh, José Luis – **Desenvolvimento Organizacional (por) José Luis Hesketh**. São Paulo, Atlas, 1977.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAVILLE, Cristian; DIONNE, Jean. **A Construção do saber, manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. – 3. Ed.– São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 4.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

RESENDE, F.C. **Gestão das Competências e Treinamento**. 2º Congresso Mundial de Manutenção. Curitiba, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. Ed. edição, São Paulo: Atlas, 1996.

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico** / Paulo Sertek, Roberto Ari Guindani, Tomas Sparano Martins, - 3. Ed. Curitiba.

TONELLI. **Categorização dos instrumentos de treinamento**, São Paulo, 1997.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES – Relação de Apêndices

APÊNDICE A	Carta aos funcionários da empresa em estudo.....	59
APÊNDICE B	Carta ao Diretor da empresa em estudo.....	60
APÊNDICE C	Roteiro de Entrevista aplicável aos funcionários da empresa.....	61

APÊNDICE D	Roteiro de Entrevista aplicável ao Diretor da empresa.....	62
APÊNDICE E	Transcrição da entrevista com Gerente de Segurança Operacional....	63
APÊNDICE F	Transcrição da entrevista com Gerente de Operações.....	65
APÊNDICE G	Transcrição da entrevista com Gerente de Manutenção.....	67
APÊNDICE H	Transcrição da entrevista com Mecânico de Aeronave.....	69
APÊNDICE I	Transcrição da entrevista com Controlador Técnico de Manutenção.	71
APÊNDICE J	Transcrição da entrevista com Coordenador de Voo.....	73
APÊNDICE K	Transcrição da entrevista com Comandante de Aeronave.....	75
APÊNDICE L	Transcrição da entrevista com Copiloto de Aeronave.....	77
APÊNDICE M	Transcrição da entrevista com Assistente Administrativo.....	79
APÊNDICE N	Transcrição da entrevista com Diretor Geral.....	81

APÊNDICE A – Carta aos funcionários da empresa em estudo

Prezado (a) Colega,

Para conclusão do meu curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas é necessário a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso –TCC, sendo o tema escolhido “Treinamento como Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional”, com estudo de caso na Alba Táxi Aéreo Ltda., onde obtive autorização prévia da organização para aplicar o instrumento de pesquisa junto a todos os funcionários.

Esta pesquisa tem como problema identificar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, solicito sua colaboração para responder a uma entrevista semiestruturada, seguindo roteiro específico, que se constituirá em elemento fundamental para a validação do instrumento de coleta de dados a ser dotado na pesquisa anteriormente referida..

Portanto, ao responder aos tópicos da entrevista, solicito que fique inteiramente à vontade para expressar seu entendimento, percepção e opinião à cerca do assunto.

Aproveito para destacar a importância da sua colaboração no processo de coleta de dados e ao mesmo tempo para agradecer a sua colaboração.

Atenciosamente,

Fabiana Rocha

APÊNDICE B – Carta ao Diretor Geral da empresa em estudo

Prezado Diretor,

Para conclusão do meu curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas é necessário a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso –TCC, sendo o tema escolhido “Treinamento como Estratégia para o Desenvolvimento Organizacional”, com estudo de caso na Alba Táxi Aéreo Ltda., onde obtive autorização prévia da organização para aplicar o instrumento de pesquisa junto a todos os funcionários.

Esta pesquisa tem como problema identificar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional. Neste sentido, solicito sua colaboração para responder a uma entrevista semiestruturada, seguindo roteiro específico, que se constituirá em elemento fundamental para a validação do instrumento de coleta de dados a ser dotado na pesquisa anteriormente referida..

Portanto, ao responder aos tópicos da entrevista, solicito que fique inteiramente à vontade para expressar seu entendimento, percepção e opinião à cerca do assunto.

Reforço que trata-se de um trabalho de natureza acadêmica em que os dados serão utilizados apenas para fins científicos.

Aproveito para destacar a importância da sua colaboração no processo de coleta de dados e ao mesmo tempo para agradecer a sua colaboração.

Atenciosamente,

Fabiana Rocha

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista aplicável aos funcionários da empresa

Entrevista semiestruturada a ser aplicada aos funcionários da empresa objeto de estudo para analisar e identificar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional.

- 1) O treinamento pode contribuir para o seu o seu desenvolvimento profissional? Como?
- 2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?
- 3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?
- 4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?
- 5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?
- 6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?
- 7) O que você entende por competitividade?
- 8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.
- 9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista aplicável ao Diretor da empresa

Entrevista semiestruturada a ser aplicada ao Diretor Geral da empresa objeto de estudo para analisar e identificar até que ponto o treinamento contribui para o desenvolvimento organizacional.

- 1) Como os funcionários têm conhecimento de suas atribuições e responsabilidades?
- 2) A empresa enfatiza a necessidade de desenvolvimento profissional na empresa?
- 3) A empresa vincula o levantamento de necessidade de treinamento às estratégias do negócio?
- 4) Como a capacitação das pessoas influencia no crescimento do negócio?
- 5) A capacitação do funcionário pode levar ao desenvolvimento de quais aspectos na empresa?
- 6) O treinamento prepara o funcionário para exercer funções e atividades mais complexas e de maior responsabilidade? Como?
- 7) O que a empresa espera de um funcionário devidamente treinado e capacitado?
- 8) De que forma (maneira) você percebe que o treinamento pode contribuir para o seu crescimento pessoal, profissional e para desenvolvimento (crescimento) da empresa?
- 9) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

APÊNDICE E - Transcrição da entrevista com Gerente de Segurança Operacional

- 1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?**

R.: “Com certeza. Adquirindo novos conhecimentos, habilidades e atitudes estarei melhor preparada para assumir determinadas posições, me destacando e conseqüentemente desenvolvendo minha carreira”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “O funcionário quando sabe exatamente o que sabe o que fazer e o como fazer, adquirido através de instrução e treinamento, se desempenha melhor visto que passa a possuir os conhecimentos e habilidades para a determinada função. ”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Entendo que é o crescimento da empresa quando se consegue atingir os objetivos desejados e planejados”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Acredito sim. Normalmente o funcionário treinado tem mais capacidade de produzir e acaba produzindo com maior qualidade, assim tem uma entrega maior a empresa, o que está diretamente ligado ao desenvolvimento da mesma”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Acho que sim, pessoas mais treinadas acabam adquirindo um doutrinamento sobre o que fazer e o como fazer, gerando assim produtos e serviços com mais qualidade e tendem a produzir com velocidade superior por saber exatamente o que se deve fazer”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “A competência é adquirida através de conhecimento, habilidades e atitudes, e o treinamento se bem aplicável e aproveitado proporciona estes estágios”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Competitividade parte do ponto em que há mais de uma empresa na busca dos meus objetivos, sendo mais competitiva aquela que se desenvolve de maneira estratégica considerando as pessoas, processos e a tecnologia”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Acredito que sim, pois pessoas treinadas conseguem atingir melhor os objetivos da empresa, atuando de forma consciente em relação a posição da empresa e onde se pretende chegar”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Contribui, pois o funcionário se sente de certa forma valorizado, importante e necessário para a empresa”.

APÊNDICE F - Transcrição da entrevista com Gerente de Operações

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “Acrescentando conhecimento”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Aumentando o nível de conhecimento do funcionário que reflete na empresa”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Quando uma empresa cumpre com seus requisitos e objetivos”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Sim. Conhecendo melhor o seu trabalho e o modo de trabalhar”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

“Com certeza. Por obterem maior conhecimento, possuem mais qualidade no que fazem. Se a empresa investisse em treinamento muita coisa poderia melhorar”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Sim. Quando o funcionário consegue igualar seu conhecimento com a prática ele adquire mais competência”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Quando há uma disputa pra ser o melhor”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Sim. Quanto mais treinamento você tem, mais oportunidades serão dadas a você. Quando a empresa não tem todos os funcionários qualificados o ambiente pode se tornar competitivo”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Claro, o funcionário gosta de quando a empresa investe na sua qualificação. Acho que seria interessante um programa de treinamento na empresa”.

APÊNDICE G - Transcrição da entrevista com Gerente de Manutenção

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “Sim. Enriquecendo as suas qualificações técnicas”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Aumentando o conhecimento técnico do funcionário”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “É quando a empresa mantém qualidade em ambos setores, fazendo com que todos cresçam junto com a empresa”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Sim. Evita que o funcionário cometa erros por falta de conhecimento”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Sim. Porque elas terão maior noção de como cumprir os seus afazeres”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Sim. O funcionário mais qualificado terá maiores competências no final de cada treinamento”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Disputa entre pessoas para uma melhor colocação”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Sim. O funcionário mais qualificado tem mais condições de crescimento dentro de uma empresa”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. Acrescentando melhores condições de trabalhos e uma maior qualidade de produção”.

APÊNDICE H - Transcrição da entrevista com Mecânico de Aeronave

- 1) **O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?**

R.: “Pode sim contribuir. Atribuindo novos valores para o desenvolvimento das funções”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Apresentando possibilidades e novos métodos de cumprimento dos afazeres do trabalho”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Quando todos os setores conseguem o seu melhor em conjunto levando a empresa ao seu desenvolvimento pleno”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Acredito sim. O funcionário treinado está mais capacitado a desenvolver sua função o que leva a melhores resultados que ajudam no desenvolvimento pessoal e coletivo”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “A qualidade do trabalho de cada um aumenta fazendo com que a sua produtividade seja maior e melhor. O treinamento acrescenta ao funcionário um maior conhecimento sobre o seu trabalho fazendo que ele produza melhor e a partir daí ele consegue produzir mais em um período menor”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “O funcionário fica mais capacitado quando realiza treinamentos, o que dá uma maior possibilidade de adquirir competências em seu trabalho”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Competitividade é quando duas ou mais pessoas disputam por algo”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Talvez sim. O funcionário mais capacitado terá mais chances dentro da empresa. Quando há diferença de potencial entre os funcionários há uma tendência de um funcionário tentar demonstrar uma maior produtividade que o outro. Como o funcionário que tem mais

capacidade obtém mais chances dentro da empresa os funcionários podem competir quanto a melhores colocações e para isso terão de se aperfeiçoar. A melhor maneira de se aperfeiçoar é com o treinamento”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Acho que Sim. A empresa que investe no seu funcionário disponibilizando treinamentos está preocupada não só com o aumento da sua produtividade, mas com a maior qualidade de produção. O funcionário que oportunidades para aperfeiçoar a sua função estará sempre motivado a melhorar e a produzir melhor”.

APÊNDICE I - Transcrição da entrevista com Controlador Técnico de Manutenção

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “O treinamento pode sim contribuir para o desenvolvimento profissional,, pois aumentando o seu conhecimento o funcionário estará mais qualificado a realizar sua atividade”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Aumentando a sua capacidade técnica para realizar a sua função”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Desenvolvimento da empresa é quando a empresa consegue bons resultados condicionados a boa produtividade de cada funcionário”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Sim. O funcionário bem qualificado tende a produzir e desenvolver melhor a sua função”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Trabalham. O funcionário tende a obter maiores resultados com uma melhor qualidade e produtividade quando conhece bem com o que está trabalhando”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Um funcionário capacitado pode desenvolver competências a partir do seu conhecimento. O funcionário quando é bem treinado pode desenvolver meios de produzir melhor”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Competitividade é quando as pessoas procuram obter um maior êxito do que outras em determinada coisa. É um diferencial para se qualificar dentro de uma empresa”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: Sim, a partir do momento em que o funcionário tem maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. O funcionário que produz com qualidade estará sempre motivado a garantir essa qualidade em suas tarefas”.

APÊNDICE J - Transcrição da entrevista com Coordenador de Voo

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “Agregando valores na prática de determinada função”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Qualificando o funcionário”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Combinação de fatores que fazem com que a empresa cumpra suas metas e objetivos”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: ”Sim. O funcionário treinado está mais qualificado a executar suas funções e terá um maior conhecimento sobre o que está trabalhando”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “O funcionário terá melhores opções de trabalho quando ele compreende melhor o que está fazendo, aumentando a sua qualidade e conseqüentemente a produtividade”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Sim. O funcionário tende a criar competências quando a empresa investe em treinamento”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Busca por melhores resultados para se diferenciar dos outros”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: ”Não. O treinamento é uma ferramenta de conhecimento e deve ser oferecida igualmente para todos os funcionários”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. Aumentando as condições e a qualificação o funcionário estará sempre mais disposto a melhorar a sua função, e aqui sentimos falta de ter treinamentos”.

APÊNDICE K - Transcrição da entrevista com Comandante de Aeronave

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “Sim. Qualificando e aumentando o conhecimento”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Aumentando o conhecimento sobre o que ele faz”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “É quando uma empresa consegue chegar no seu objetivo”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Sim. Aumentando a qualidade de produção do funcionário”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Sim. Pois tem maior conhecimento sobre o que estão trabalhando”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Sim. O treinamento agrega valores aos funcionários que se tornam mais capacitados”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Quando a pessoa quer ser a melhor naquilo que faz. É quando há duas pessoas lutando pelo mesmo objetivo”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Não. O treinamento acrescenta a todos e deve ser distribuído da mesma maneira”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. O funcionário gosta quando é valorizado e a empresa busca por sua qualificação, mas na empresa há uma deficiência de treinamento”.

APÊNDICE L - Transcrição da entrevista com Copiloto de Aeronave

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “Sim. Agregando novos conhecimentos e habilidades, atualizando procedimentos, e métodos e otimizando processos”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Padronizando a metodologia de trabalho, procedimentos e capacitando a mão de obra. Acho que a empresa precisa investir neste aspecto de treinamento”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Elevação dos níveis de qualidade do seu produto com a otimização dos seus métodos, procedimentos de produção, seja no maquinário, equipamento, tecnologia como também da sua força produtiva, funcionários”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “Sim. O treinamento nivela os conhecimentos e padroniza os procedimentos”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Sim. Porque o treinamento busca otimizar os processos e métodos produtivos através da adoção de procedimentos padrões, desenvolvidos através de estudos objetivos para aquela determinada atividade”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Sim. Adquirindo novos conhecimentos teóricos e práticos sobre novas atividades e processos, etc”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Competitividade é a concorrência sadia na qual se busca maior produtividade com maior qualidade, inovação, redução de tempo de produção e redução de custos”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Sim. O treinamento como explicado no item 5 aumenta a produtividade e qualidade”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. O funcionário percebe que a empresa esta investindo na sua capacitação profissional e essa valorização torna-se reciproca”.

APÊNDICE M - Transcrição da entrevista com Assistente Administrativo

1) O treinamento pode contribuir para o seu desenvolvimento profissional? Como?

R.: “O treinamento pode sim contribuir para o desenvolvimento profissional, ampliando o conhecimento para que a sua aplicação seja mais eficaz”.

2) Como o treinamento contribui para melhorar o desempenho do funcionário no trabalho?

R.: “Ampliando os conhecimentos dos funcionários que participam do treinamento”.

3) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Desenvolvimento da empresa é quando todos os setores conseguem realizar suas funções com um bom nível de qualificação e interação entre todas as partes envolvidas. A partir daí a empresa terá condições de realizar seu trabalho com a garantia de qualidade padronizada em todos os setores, e assim garantir que as metas e os objetivos sejam alcançados”.

4) Você acredita que o funcionário treinado contribui para o desenvolvimento da empresa? Como?

R.: “O funcionário que recebe os treinamentos adequados está em uma condição mais favorável a atender as necessidades exigidas pela empresa. Sendo assim o funcionário deve corresponder melhor as expectativas da empresa uma vez que é repassado o conhecimento e a padronização necessária. Um funcionário qualificado poderá contribuir de uma forma melhor para o desenvolvimento da empresa, pois estará bem preparado”.

5) Pessoas mais treinadas trabalham com mais qualidade e produtividade? Por quê?

R.: “Penso que sim. O treinamento aumentará o nível de qualidade do funcionário que poderá produzir mais, pois pode haver informações e técnicas repassadas que aumentem o seu desempenho. Acredito que se a empresa tivesse um programa de treinamento os processos seriam realizado com maior qualidade”.

6) Você acredita que pode desenvolver competências através de treinamentos? Como isso ocorre?

R.: “Acredito que sim. O funcionário irá possuir uma melhor qualificação e conhecimento após um treinamento adequado e estará apto a desenvolver competências”.

7) O que você entende por competitividade?

R.: “Competitividade na minha concepção é quando duas ou mais pessoas disputam por uma colocação melhor”.

8) O treinamento é uma ferramenta de competitividade? Explique.

R.: “Não. O treinamento é uma ferramenta onde todos os funcionários estão nivelados e possuem o mesmo nível de tratamento, não influenciando em competitividade. A competitividade poderá existir após particularidades de cada funcionário por se destacar mais, conhecer mais, etc”.

9) O treinamento contribui para a motivação do funcionário no trabalho? Como?

R.: “Sim. O funcionário se sente mais motivado quando a empresa em que ele trabalha investe em treinamentos que aumentem a sua capacidade teórica ou prática no trabalho”.

APÊNDICE N - Transcrição da entrevista com Diretor Geral**1) Como os funcionários têm conhecimento de suas atribuições e responsabilidades?**

R.: “As atribuições e responsabilidades dos funcionários devem ser avaliados e definidas sobre das gerencias competentes aos departamentos específicos de cada empresa. Tais atribuições e responsabilidades devem ser avaliadas periodicamente a fim de desenvolver melhores práticas de gestão e eficiência operacional dos departamentos”.

2) A empresa enfatiza a necessidade de desenvolvimento profissional na empresa?

R.: “A difusão da necessidade de desenvolvimento profissional na empresa é sempre abordada como forma de incentivo para o crescimento individual de todos os funcionários, entretanto, a iniciativa e conscientização sobre acerca das áreas de desenvolvimento profissional devem partir dos funcionários, sendo que empresa atua como um facilitador no sentido de promover políticas de incentivo no âmbito financeiro e plano de carreiras adequados e direcionados ao desenvolvimento individual de cada funcionário”.

3) A empresa vincula o levantamento de necessidade de treinamento às estratégias do negócio?

R.: “O treinamento dos funcionários promove de forma generalizada, melhor preparo e eficiência sobre a realização das atividades contribuindo para atingir os objetivos estratégicos planejados pela empresa. Em esfera superficial, o levantamento da necessidade deve ser considerado como uma das peças chave para o alinhamento e concretização das estratégias do negócio. De forma continua, a reavaliação das necessidades de treinamento devem observadas no sentido de identificar e adequar os resultados apresentados às estratégias do negócio”.

4) Como a capacitação das pessoas influencia no crescimento do negócio?

R.: “Profissionais capacitados são aqueles aptos a realizar as atividades a eles atribuídas e lidar com as adversidades durante sua execução. Considerando que o crescimento do negócio está diretamente relacionado ao coeficiente de adversidade da empresa de uma forma geral, negócios propensos ao crescimento serão aqueles nos quais responderão da melhor forma diante as adversidades e dificuldades impostas pelo mercado de forma geral, sendo assim, a capacitação dos profissionais reflete de forma direta na resposta da empresa mediante variações de mercado e proporcionando o crescimento no negócio”.

5) A capacitação do funcionário pode levar ao desenvolvimento de quais aspectos na empresa?

R.: “A capacitação dos funcionários reflete de forma direta na operacionalidade dos departamentos específicos de cada empresa. Quanto mais capacitados, mais o funcionário estará preparado para operar as rotinas funcionais requeridas para sua atividade. Os esforços em torno do desenvolvimento de funcionários capacitados, permitem a otimização do quadro funcional e melhor aproveitamento da mão de obra contratada”.

6) O treinamento prepara o funcionário para exercer funções e atividades mais complexas e de maior responsabilidade? Como?

R.: “O próprio conceito da palavra treinamento arremete a preparação prática de um aprendiz, desta forma, o nível de complexidade das atividades exercidas podem atreladas ao número de partes que compõem as tarefas atribuídas e também sob a ótica das dificuldades e complicações causadas. Atividades de alta complexidade estão predispostas a maiores níveis de adversidades e consequências de alto impacto as rotinas da empresa, e desta forma requerem maior nível de responsabilidade durante a sua gestão. Em suma, a experiência profissional do funcionário prepara o mesmo para lidar com situações de maior complexidade e responsabilidade, porém este o prepara de forma limitada ao conhecimento adquirido durante sua carreira profissional, já o treinamento nas empresas tem como o objetivo preparar o funcionário para a realização de atividades e lidar com situações complexas e mitigar possíveis riscos consequentes da execução das mesmas”.

7) O que a empresa espera de um funcionário devidamente treinado e capacitado?

R.: “Os resultados esperados pelo funcionário treinado e qualificado seriam a completa aptidão para realizar as atividades atribuídas ao seu cargo. O funcionário moldado nas condições mencionadas deve-se mostrar capaz de lidar de forma eficaz sobre complexidade das situações e responsabilidades atreladas a sua função dentro da empresa. Espera-se também que este profissional busque de forma contínua o desenvolvimento e reciclagem das competências necessárias durante a sua trajetória profissional”.

8) De que forma (maneira) você percebe que o treinamento pode contribuir para o seu crescimento pessoal, profissional e para desenvolvimento (crescimento) da empresa?

R.: “O treinamento proporciona ao funcionário maior nível de preparação para suas atividades e domínio das competências correlatas ao cargo. O domínio sobre este

conhecimento reduz conflitos no ambiente de trabalho gerados a partir de não conformidades nas execuções dos processos, e desta forma contribuindo para relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. O conhecimentos e capacidades adquiridas pela realização de treinamentos, contribuem na preparação do funcionário para a resolução de conflitos gerados, sob as análise da perspectiva profissional e ética do negócio. O crescimento profissional traduz de forma positiva no desenvolvimento das competências essenciais para o crescimento da empresa”.

9) O que você entende por desenvolvimento da empresa?

R.: “Na minha opinião, o desenvolvimento da empresa não está somente relacionado ao crescimento do porte, fatia de mercado e etc. O desenvolvimento da empresa podem ser observados pelo aumento da eficiência operacional de todos os setores da empresa alinhadas com a eficácia na gestão das áreas com objetivo de fortalecer as principais competências requeridas para exercer as atividades no mercado de atuação. Isto pode ser observado quando ocorre o aprimoramento de forma homogênea, resultando na sinergia operacional de todos os departamentos da empresa”.