

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
CAMPUS CARAZINHO  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

RENAN DA SILVA JACOMELLI

GESTÃO DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
Estudo de caso em uma cooperativa

CARAZINHO

2014

RENAN DA SILVA JACOMELLI

GESTÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Estudo de caso em uma cooperativa

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sibeli Paulon Ferronato.

CARAZINHO

2014

RENAN DA SILVA JACOMELLI

GESTÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:

Estudo de caso em uma cooperativa

Estágio Supervisionado aprovado em 30 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof<sup>a</sup>. Sibeli Paulon Ferronato  
UPF – Orientadora

Prof. Denize Grzybovski  
UPF

Prof. Amanda Guareschi  
UPF

CARAZINHO

2014

## RESUMO

JACOMELLI, Renan. **Gestão do treinamento e desenvolvimento: estudo de caso em uma cooperativa.** 2014, 41f. Estágio Supervisionado (Administração). UPF, 2014.

A gestão de pessoas no ambiente empresarial tem uma função cada vez mais importante orientando equipes e desenvolvendo funcionários, tendo o processo de treinamento e desenvolvimento como sua principal ferramenta. O presente estudo tem como objetivo abordar o processo de T&D na cooperativa. Observou-se como são feitos o planejamento, divulgação, aplicação e apontadas as falhas nos processos observados pela gestora de T&D. A metodologia utilizada teve duas fases, sendo a primeira exploratória e uma segunda fase descritiva, abordada por um estudo de caso do problema que se deu de forma quantitativa e qualitativa. Etapa essa que se desenvolveu através de uma entrevista, onde foi apresentado as estratégias de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal, e melhorias que podem ser desenvolvidas pela área como a educação corporativa através do ensino a distância pelo portal corporativo e, também, com a aplicação de um questionário onde observa-se uma boa aprovação dos funcionários, para com o processo já desenvolvido, mas destacando a necessidade de treinamentos mais setoriais para melhor qualificá-los. As principais estratégias para a melhoria desse processo são: desenvolver treinamentos mais específicos para cada setor atualizando-os ainda mais com o cargo que ocupam e disponibilizar cursos de ensino a distância pelo portal corporativo da Cotrijal, modelo esse de ensino do novo processo de gestão, chamado educação corporativa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Treinamento e Desenvolvimento. Cooperativa.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de empresa.....	40
Tabela 2 – Cargo ocupado na empresa.....	40
Tabela 3 – Escolaridade.....	41
Tabela 4 – Satisfação em relação ao T&D da Cotrijal .....	42
Tabela 5 – Indique aspectos que lhe agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal.....	48
Tabela 6 – Indique aspectos que não lhe agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal .....	49
Tabela 7 – Que sugestões você indica Cotrijal para a melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em geral.....	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO.....	8
1.2	OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	10
2.2	TREINAMENTO .....	12
2.3	DESENVOLVIMENTO .....	13
2.4	ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE T&D.....	15
<b>2.4.1</b>	<b>Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Planejamento e programação do treinamento</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Execução do treinamento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Avaliação dos resultados do treinamento</b> .....	<b>21</b>
2.5	EDUCAÇÃO COPORATIVA .....	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>27</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	28
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	29
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	30
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	30
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA.....	32
<b>4.1.1</b>	<b>Histórico</b> .....	<b>32</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Gestão de pessoas</b> .....	<b>35</b>
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	35
<b>4.2.1</b>	<b>A gestão de T&amp;D</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Avaliação de satisfação dos colaboradores</b> .....	<b>39</b>

4.2.2.1 Módulo I - Caracterização dos respondentes.....	39
4.2.2.2 Módulo II – Satisfação em relação ao T&D da Cotrijal.....	42
<b>4.3 Sugestões e recomendações .....</b>	<b>51</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A GESTORA DE T&amp;D.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES.....</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No início do século XIX a função de chefe de pessoal tinha a característica de frieza e inflexibilidade, com o passar dos anos se percebeu a necessidade de se criar um novo modelo de administração das relações humanas, que valorize o funcionário e desenvolva suas capacidades, para melhor aproveitamento na função.

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho, teve seu início na constatação da necessidade de considerar a relevância de fatores psicológicos e sociais na produtividade, tendo seu início com os estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que desenvolveu uma experiência pioneira naquela época, no distrito de Hawthorn, em Chicago, na Western Electric, onde os estudos avaliavam a influência da luz na produtividade, acidentes e fadiga do funcionário (GIL, 2001).

Em 1945, surge à luz do *behaviorismo*, os primeiros estudos sobre a liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana, tendo assim uma visão mais ampla do treinamento e desenvolvimento, deixando de ser puramente operacional, para tornar-se de origem tática. Nos anos 60, no campo do treinamento se combateu a especialização dos colaboradores nas suas funções, dando mais ênfase ao conhecimento generalizado que aumentava as chances de interpretar as mudanças do ambiente. A partir da década de 90, a pessoa passou a constituir o capital intelectual de uma organização e a área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal (MARRAS, 2005).

Com uma maior importância dada as relações humanas na organização, os processos de T&D passam a ser um dos subsistemas mais importantes da gestão de pessoas, desenvolvendo e atualizando os funcionários dentro da organização. A administração de recursos humanos atualmente é considerada pelos executivos e analistas, como o único



recurso capaz de encontrar soluções criativas e inovadoras para driblar a concorrência no mercado competitivo (PEARSON, 2010).

Para dar continuidade nessa evolução da área de recursos humanos, surge como uma nova proposta a universidade corporativa (UC), com o objetivo de permitir que a empresa atue na gestão do conhecimento produzido por seus colaboradores e com a criação de um diferencial competitivo intangível e de elevado valor.

Desta forma, o presente estudo será desenvolvido na Cotrijal e tem como objetivo principal fazer um levantamento das ações desenvolvidas na área de T&D pela cooperativa, para atualização de seus colaboradores para o mercado de trabalho, e sugerir a criação de uma área dedicada à educação corporativa.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Um dos processos fundamentais para a área de gestão de pessoas nas organizações é o treinamento e desenvolvimento de funcionários, que visa capacitar o funcionário para as funções exercidas e desenvolvê-lo à medida que a organização vai adquirindo as inovações que surgem no mercado mundial.

O T&D é uma forma de a empresa reconhecer o valor dos funcionários. Isso acontece na medida em que demonstram interesse em investir neles. Além disso, se torna uma saudável quebra de rotina, que agrega conhecimento aos funcionários e os motiva para o trabalho, estando assim articulado ao plano de metas e recompensas da empresa (PEARSON, 2010).

A Cotrijal tem hoje em seu plano de metas da empresa uma parte dedicada ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, visando desenvolver o conhecimento deles nos setores em que trabalham e capacitá-los para novas funções. Esse plano é desenvolvido através de reuniões entre os gestores da empresa que detectam as necessidades de treinamento e motivação de seus colaboradores, sendo necessária a aprovação do presidente da cooperativa para que o plano de T&D tome forma e seja divulgado aos gestores através do portal corporativo e dos *e-mails* da empresa.

Como pergunta de pesquisa tem-se: Quais as estratégias de T&D que a empresa Cotrijal pode desenvolver a seus colaboradores e suprir suas necessidades de aprendizagem profissional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as estratégias de T&D que a Cooperativa Cotrijal pode implementar, para suprir as necessidades dos colaboradores de aprendizagem profissional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o processo de T&D utilizado pela empresa.
- b) Avaliar as ações de T&D por meio da identificação do nível de satisfação dos colaboradores.
- c) Identificar as necessidades de colaboradores em relação aos processos de T&D.
- d) Sugerir soluções para a gestão do T&D.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica do trabalho terá como conceitos a gestão de pessoas e suas etapas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, logo em seguida serão abordados as etapas de elaboração de um processo de T&D, desde o levantamento das necessidades até a avaliação de todo o processo. E como a inovação vem ocorrendo constantemente nessa área, será abordado o novo modelo de T&D, chamado de educação corporativa.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Uma área que vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas é a gestão de pessoas. Segundo Gil (2001), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Toda e qualquer organização depende do desempenho em maior ou menor grau de seus colaboradores para a obtenção do seu sucesso, tendo como o principal organizador e desenvolvedor de atuação sobre esses funcionários a área de gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas nas empresas apresenta uma maneira de controlar os processos relacionados a rotinas trabalhistas e, principalmente, a iniciação e desenvolvimento do funcionário na organização, sendo uma ferramenta de total importância na obtenção de resultados positivos, e descobrimento de novos talentos essenciais para as organizações modernas.

A área de GP, antigamente denominada administração de recursos humanos (ARH), que, de acordo com Gil (2001), é a mais utilizada entre todas as expressões nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Ela pode ser considerada

como uma área contingente e situacional, que mantém uma interação entre o ambiente interno e externo da organização, envolvendo assim conceitos de várias áreas das ciências sociais e humanas como psicologia organizacional, medicina do trabalho, sociologia, educação e outras.

Com isso as empresas perceberam, também, o quanto o conhecimento desses colaboradores se torna um diferencial estratégico para permanecerem no mercado e continuarem sendo competitivos. A diferença entre as organizações está no reconhecimento do capital intelectual dos colaboradores como algo de grande valor para a empresa e na aplicação de ações estratégicas para promoção. Segundo Bittencourt (2010), a produtividade do conhecimento tem como fator preponderante na competitividade de uma empresa ou de todo um país. Para Lacombe (2005, p.341) “o capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz”.

Esse capital intelectual na gestão de pessoas em empresas inovadoras, segundo Mundim (2004), tem seu início no processo seletivo, na escolha de seus talentos. Nesse estágio inicial de relacionamento da empresa com seus futuros colaboradores é importante que seja avaliado o potencial criativo e inovador dos candidatos, assim como sua propensão a assumir riscos, o nível de pró-atividade e empreendedorismo, além da sua capacidade para resolução criativa de problemas.

Assim, o atual modelo de gestão de pessoas procura escolher e desenvolver colaboradores pela sua capacidade intelectual de desenvolvimento na função, além de estar sempre em conexão com as inovações que acontecem no mundo empresarial, para desenvolver sempre modelos de gestão de pessoas voltados aos objetivos da empresa.

Um dos modelos de gestão de pessoas que devem ser vinculados aos objetivos da empresa é o treinamento e desenvolvimento de pessoas através do planejamento estratégico da empresa que, segundo Kanaane e Ortigoso (2010), destacam-se:

- individualidade, respeito e adaptação ao potencial, às necessidades e aos conhecimentos já dominados pelo treinado;
- organicidade, módulos instrucionais e comportamentais que apresentam uma sequência lógica associado a um contexto amplo da organização;
- flexibilidade, que são treinamentos montados segundo diagnóstico com parceria entre envolvidos para o alcance de metas;
- praticidade, é a proximidade do que é ensinado com a prática na empresa;

- capacidade de motivar-se, são os treinados atuando como agentes ativos de sua aprendizagem;
- análise de indicadores (financeiros e não financeiros), observando a efetividade para o alcance das metas;
- proatividade ao lidar com o desafio, é o processo de transformação dentro da empresa com constante interatividade; e
- ênfase à comunicação, que é caracterizado pelo *feedback*, possibilitando avaliar de forma eficaz os resultados alcançados pela empresa.

A gestão de pessoas segundo Chiavenato (2010, p.15) “é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, onde os processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Os processos de desenvolver pessoas são de grande importância nas empresas e foco principal do presente trabalho, pois são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, envolvendo o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância, e a seguir definir-se-á cada um deles.

## 2.2 TREINAMENTO

O treinamento, segundo Marras (2005), “é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento produz em cada trabalhador uma mudança nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o que irá trazer uma mudança na bagagem particular de conhecimento de cada colaborador.

Na definição de Lacombe (2005, p.311), “treinamento não é algo que faça apenas uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas”. Esse processo técnico de treinamento para desenvolvimento do colaborador é visto pelo cliente e entendido por Boog (2013, p.168), “como parte integrante do produto ou do serviço

que está sendo entregue”. Podem-se classificar os treinamentos por muitos critérios, mas principalmente pode-se defini-lo quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo.

A forma de execução pode estar definida por treinamento no trabalho, que é aquele que ocorre no dia a dia da função que exerce. O treinamento formal interno é programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho. Treinamento formal externo é o aberto ao público programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada. E a distância que se modernizou com o passar dos anos, passando do treinamento por correspondência, para o uso atual de videoconferências, de *internet* e da *intranet*, apoiado por textos que são distribuídos antes do início do programa (LACOMBE, 2005).

No que tange a abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos, são eles: aspecto técnico, que deve submeter a programação a cada setor específico da empresa em que irá se aplicar o treinamento, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor; e aspecto comportamental, nessa área a empresa deve ser responsável de repassar informações e valores aos seus treinandos, levando em conta um padrão de comportamento e atitudes esperado pela organização em seus trabalhadores (MARRAS, 2005).

Quanto ao público-alvo, ele pode ser dividido por integração de novos empregados, que consiste em informar ao novo empregado objetivos, políticas, práticas, estratégias, produtos, benefícios, normas e horários de trabalho da empresa; formação de *trainees*, onde a finalidade é preparar as pessoas para assumir posições de responsabilidade na organização; capacitação técnico-profissional que destina a capacitar melhor os funcionários para as funções que já exercem, ou para novas funções que exigem mais dificuldade; e os estágios que são feitos por alunos que instituições de ensino superior, ou de formação de mão de obra técnica reconhecida oficialmente pelo governo (LACOMBE, 2005).

### 2.3 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento é o processo que existe para qualificar os colaboradores após estarem colocados na empresa, como afirma Milkovich e Boudreau (1999, p.338) “é o processo de longo prazo, para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim

de torná-los futuros membros valiosos da organização”. O treinamento não é um processo que envolve apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Esse processo deve partir de cada pessoa, sendo ela responsável pelo seu próprio desenvolvimento. A empresa entra como um facilitador desse processo, como afirma Lacombe (2005, p.322) “as empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse”. Se a empresa não desenvolver o funcionário apesar de não ter responsabilidade de fazer esse processo, será prejudicada futuramente na competitividade com outras empresas, e até perdendo administradores com grande potencial de crescimento profissional.

Um método de desenvolvimento utilizado é o de constelação, que como afirma Boog (2013, p.370) “deve ser utilizado como uma etapa do processo de desenvolvimento e transformação de uma empresa e de seus funcionários, nunca como uma atividade isolada”. Existem focos principais onde se pode trabalhar numa constelação são eles: prognóstico para auxílio em tomadas de decisão; diagnóstico das dinâmicas interativas e de clima; auxílio na gestão de mudanças organizacionais; auxílio na gestão de conflitos; testes de possíveis resultados de decisões estratégicas; auxílio em questões de decisões de dilemas; desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários; auxílio no processo de recrutamento e seleção; e orientação em mudança ou transição de carreira.

O desenvolvimento de organizações e seus funcionários no cenário do mercado atual estão se atualizando constantemente, surgindo novos modelos de treinamento para desenvolver os funcionários. Hoje o desenvolvimento de funcionários está ligado a educação corporativa, em muitas empresas denominada: universidade corporativa. Pearson (2010, p.158) afirma que “a implantação de uma universidade corporativa é nitidamente um projeto de desenvolvimento integral das pessoas, voltado para médios e longos prazos”.

As mudanças exigidas pela evolução constante do mercado profissional fizeram com que os processos de desenvolvimento das pessoas evoluíssem, criando a educação corporativa que concilia o modelo tradicional com as inovações feitas para desenvolver ainda mais o funcionário na empresa e reter talentos indispensáveis para a evolução da organização.

Os processos de treinamento e desenvolvimento apresentam algumas diferenças na função de cada um, que se completam na sua execução. Veremos essas diferenças no Quadro 1.

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visa o crescimento integral da pessoa, de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem função preventiva: no futuro, será bom que a pessoa apresente aquelas competências.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem foco no curto prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem foco no médio e longo prazo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voltado ao cargo</li> <li>▪ É específico e pontual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voltado à pessoa</li> <li>▪ É holístico e abrangente</li> </ul>

**Quadro 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento**

Fonte: Pearson (2010).

A seguir apresentam-se as etapas de elaboração de um projeto de T&D, processo importante para se atingir as vantagens descritas pelos autores supramencionados.

## 2.4 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE T&D

Conforme Pearson (2010), os programas de T&D podem estar articulados a outras iniciativas, como o estabelecimento de metas ou planos de recompensas, tendo assim certa contribuição para as estratégias de motivação e retenção de talentos. Segundo Boog (2013),

a correta identificação das necessidades de treinamento, calçada no regime de competências, inova o foco e favorece a leitura mais precisa do que realmente interessa para empresas e instituições: razões legítimas e sustentadas para nortear o desenho e aplicação das diversas ações de treinamento.

Como um dos subsistemas mais importantes da administração de gestão de pessoas, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) tem a função de desenvolver os funcionários, mas para ser completo deve estar composto pelos seguintes subsistemas: levantamento das necessidades; planejamento e programação do treinamento; execução do treinamento; e avaliação de desempenho.



### 2.4.1 Levantamento das necessidades de treinamento (LNT)

O levantamento de necessidades de treinamento, segundo Marras (2005), engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competência) do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

As carências mostram certa ineficiência na área de recrutamento e seleção de colaboradores. O LNT é o primeiro passo de um sistema de T&D onde se detecta e diagnostica essas carências. Segundo Marras (2005, p.153), “o LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender sua demanda elástica” e, por fim, identificar as deficiências de desempenho que precisam ser corrigidas através do treinamento (FILHO, 2004).

Nessa primeira etapa de levantamento de necessidades se utilizam meios para identificar. Conforme Pearson (2010), os principais meios utilizados são: mapeamento de competências, questionários, entrevistas, avaliações de desempenho, documentação por processo seletivo, entrevistas de desligamento, pesquisa de clima organizacional, análise de cargos e solicitação de supervisores e gerentes.

O mapeamento de competências, como define Boog (2013), “é um sistema de apoio a análise de competências, que visa identificar as competências atuais e as desejadas ou, ainda, o real desempenho dos funcionários que interferem no alcance dos objetivos organizacionais”. Os questionários podem ser aplicados tanto para ocupantes do cargo quanto seus superiores, e visam identificar conhecimentos, habilidades e atitudes e como poderiam ser melhorados. As entrevistas, de acordo com Pearson (2010), tem formato semelhante ao dos questionários, mas como são demorados e custosos geralmente são aplicados a pessoas chaves na organização.

Na sequência, as avaliações de desempenho, segundo Pearson (2010, p.150), “são uma ótima maneira de levantar os pontos em que cada funcionário ainda pode melhorar”. As avaliações demonstram a carência de um treinamento específico, para determinado setor ou para o funcionário da empresa. As entrevistas de desligamento são a oportunidade de identificar problemas no cargo ou no setor em que a pessoa trabalhava.

O clima organizacional, segundo Lacombe (2005, p.236) “reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa”, identificando as necessidades de treinamento. A análise de cargos, conforme Pearson (2010), estando articulado com outras áreas como mapeamento de competências, é de grande utilidade para a LNT. E por último a

solicitação de supervisores e gerentes que normalmente ocorre quando a carência no setor se tornou grave, sendo necessária a implementação de um programa preventivo LNT.

#### **2.4.2 Planejamento e programação do treinamento**

Feito o levantamento das necessidades se inicia a fase do planejamento e programação do treinamento. Para Marras (2005, p.155), a área do planejamento

é o elo de ligação entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade.

Na concepção de Gil (2001, p.129), “do planejamento decorrem documentos, os mais importantes são os projetos e planos”.

O projeto segundo Gil (2001) pode-se definir como um documento de natureza predominantemente administrativa, que procura esclarecer os meios necessários para desencadear as ações de treinamento. Já o plano é um documento de natureza mais pedagógica, que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive.

Para Pearson (2010, p.150), a fase do planejamento “envolve definir: o conteúdo do treinamento, o que será ensinado ou desenvolvido; o perfil do público, a que tipo de colaborador se dirige o treinamento; e os métodos de treinamento como o conteúdo será trabalhado”.

Na programação do processo de treinamento, segundo Dessler (2003, p.26) “são definidos os resultados que serão buscados na questão de produtividade”. Para se iniciar os trabalhos de instrução e definir plano amplo de treinamento, deve-se apurar os resultados do levantamento das necessidades de treinamento e elaborar o plano com base nos cargos da empresa e na progressão de carreira.

Em algumas empresas existem planos de treinamentos específicos para cada carreira, onde se destaca a ação e integração de funcionários desde o primeiro dia de trabalho. Nas ações de treinamento, muitas vezes para se adquirir uma capacidade é necessário se ter outra, como destaca Boog (2013, p.27),

por exemplo, na atividade técnica, para se adquirir a capacidade de diagnosticar problemas, será necessário ter previamente capacitação em informática; na atividade de vendas, será desejável ter noções de economia e finanças para um melhor aproveitamento do treinamento de vendas.

Os treinamentos podem ser divididos em níveis de complexidade e pelo plano de carreira definido pela empresa onde ela baseia-se para encaminhar os funcionários de acordo com o estágio que se encontra. Na concepção de Boog (2013, p.28), esses níveis podem ser divididos em três grupos de maneira que seja ideal o aproveitamento de cada funcionário. Os níveis são definidos em:

- Fonte A - nessa categoria se encontram cursos disponíveis no mercado, encontrados em escolas e faculdades, como tecnologia da informação, contabilidade, economia e finanças;
- Fonte B - nessa categoria se enquadram cursos de especialização, como pós-graduação ou cursos privados, disponíveis ou realizados de acordo com a demanda, customizados ou não, sendo eles cursos de MBA, doutorado, educação comportamental, idiomas, entre outros;
- Fonte C - nessa categoria se encontram cursos de domínio exclusivo da empresa, cursos que envolvem estratégia interna, normas, políticas da organização, nesse modelo de treinamento o material e a condução do processo é feita totalmente interno por funcionário do setor de recursos humanos.

Como tem se visto até o momento, o treinamento é uma maneira de se alcançar determinados objetivos, e até mais que isso, é uma forma de se alcançar resultados, por isso se torna necessário estipular os benefícios a serem esperados com o treinamento, antes de ele ser executado, dando preferência para os resultados quantitativos, como afirma Chiavenato “quase sempre os resultados constituem uma resposta às necessidades a priori ou a posteriori relacionadas no levantamento das necessidades de treinamento” (2009, p.78), e ele só vai ser eficaz se atender aos objetivos e as necessidades diagnosticadas.

Depois de determinar a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado do treinamento, o próximo passo é escolher as técnicas a serem utilizadas para o treinamento, a fim de buscar a otimização da aprendizagem. Na concepção de Chiavenato (2009, p.80) é conseguir chegar ao melhor nível de aprendizagem com a menor utilização possível de esforço, tempo e dinheiro.

Na concepção de Dessler (2003, p.144), as técnicas mais comuns e básicas utilizadas nos treinamentos são: treinamento no trabalho, treinamento de aprendizagem, treinamento por simulação, técnicas audiovisuais e de ensino a distância, treinamento computadorizado,

treinamento via CD-ROM e *internet*, treinamento para propósitos especiais e treinamento e desenvolvimento gerencial. A seguir estão explicadas cada uma delas.

**O treinamento no trabalho** é o método mais familiar de treinamento utilizado, nele o funcionário que adentra a empresa recebe o treinamento de um funcionário mais experiente do setor em que vai trabalhar. No treinamento por aprendizagem dos funcionários o processo é mais estruturado, envolvendo o ensinamento em sala de aula e, logo após, o treinamento no trabalho pelo colega de setor.

**O treinamento por simulação** é uma técnica utilizada fora do local com máquinas ou processos que serão utilizados no trabalho ou similares, o objetivo é ter vantagens em relação ao treinamento no trabalho não necessitando o dispêndio de um funcionário mais antigo para ensinar o novo. É um modelo muito utilizado em casos que envolvem muito a segurança no trabalho, ou seja, quando ele pode ser custoso ou envolver perigo ao funcionário.

**As técnicas audiovisuais e de ensino a distância**, mais conhecidas como teletreinamento, envolvem o uso fitas de vídeo, filmes e circuitos fechados de televisão. Nas técnicas de ensino a distância se destaca o treinamento por correspondência, videoconferência e aulas pela *internet*. Essa técnica de teletreinamento é onde a pessoa que irá ministrar fica em um determinado local e transmite por um sistema integrado da empresa o treinamento para funcionários em outra cidade, estado ou até país.

**O treinamento computadorizado** é onde o treinando utiliza um computador e através de um sistema aumenta seus conhecimentos e habilidades. Esse modelo de treinamento pode trazer grandes benefícios à empresa que contrata, pois estudos mostram que a utilização desse modelo pode diminuir em 50 por cento o tempo de aprendizagem, reduzindo também custos a empresa.

**O treinamento via CD-ROM e *internet*** utiliza o envio *e-mail* todos os dias durante quatro semanas, tudo isso através de um servidor que compete às tarefas para os treinando onde estiverem.

**O treinamento para propósitos especiais** é mais do que um treinamento preparativo para o trabalho, é também de importância para a vida do funcionário. Por exemplo: o treinamento em alfabetização funcional para ler, escrever e calcular pode fazer muita falta no ambiente de trabalho e ser essencial para o desenvolvimento do funcionário no trabalho e na sua vida pessoal.

Outro método utilizado e com grande importância por envolver cargos de alto escalão dentro da empresa é o **treinamento e desenvolvimento gerencial**. Esse método tem como objetivo melhorar o desempenho futuro da organização, por isso o processo de

desenvolvimento vem para determinar as necessidades da empresa como: suprir vagas de executivos no futuro ou aumentar a agilidade da empresa. Esse modelo de treinamento gerencial também envolve vários outros métodos que são: treinamento gerencial no trabalho, aprendizagem na ação, o método do estudo de caso, jogos de empresas, seminários externos, programas relacionados a universidades e modelagem de comportamento. Segundo Chiavenato, “as técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação” (2009, p.80).

Quanto ao uso destacam-se as técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo, que são desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação; técnicas de treinamento orientadas para o processo, que são técnicas desenhadas para mudar atitudes, desenvolver a consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais; técnicas de treinamentos mistas, onde não se transmite só informação, mas se procura mudar atitudes e comportamentos.

Para Chiavenato “as técnicas de treinamento em função do tempo podem ser classificadas em dois tipos: as técnicas aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou integração) e as aplicadas depois do ingresso no trabalho” (2009, p.81). O treinamento por indução visa a adaptação do funcionário ao ambiente da empresa, colegas e local de trabalho. E o treinamento depois do ingresso no trabalho é o treinamento dado ao funcionário depois de certo tempo de atividade na empresa.

E quanto ao local de aplicação, pode ser tanto dentro da empresa, aplicados por funcionários da empresa do setor de recursos humanos, quanto fora, aplicado por empresas especializadas.

Em algumas empresas se encontram centros internos de treinamento que combinam técnicas de aulas presenciais com centros de avaliação, exercícios de caixa de entrada e representação de papéis para auxiliar no desenvolvimento de funcionários e gerentes. Para algumas empresas seus portais de aprendizagem se tornam praticamente universidades corporativas virtuais.

A etapa seguinte na elaboração de um T&D é a execução do treinamento, que consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.

### **2.4.3 Execução do treinamento**

A execução do treinamento, segundo Marras (2005, p.157), “é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. É considerada a linha de produção do T&D.

A área de T&D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade de aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados. Segundo Filho (2004), a qualidade da execução do treinamento depende de vários aspectos entre eles: adequação do programa as reais necessidades da empresa; qualidade do material didático utilizado; aprovação e participação ativa das chefias e diretorias da empresa; a qualidade dos instrutores; e qualidade da clientela.

A execução de um treinamento é centrado pela relação instrutor-treinando onde, segundo Gil (2001), os instrutores de um treinamento podem ser da organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas orientações de maneira organizada aos treinandos. A execução é norteada pelo plano de treinamento, requerendo uma série de providências tais como: qualificação dos instrutores, seleção dos treinandos, qualidade do material, equipamentos e instalações, apoio administrativo e cooperação dos chefes e dirigentes da empresa.

Um detalhe importante na execução do treinamento para Pearson (2010, p.156) “é que todas as despesas devem ser cuidadosamente documentadas, pois elas serão um elemento importante na avaliação dos resultados”. A etapa da avaliação será apresentada na sequência.

### **2.4.4 Avaliação dos resultados do treinamento**

A última etapa do processo é a avaliação, que para Marras (2005, p.159), “tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização”. Para que essa etapa consiga a sua finalidade, todo o módulo de treinamento deve ser planejado e programado para que se tenha possibilidade de mensurar os resultados conseguidos.

Para Gil (2001), a avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser deixada em segundo plano, quando não rejeitada.

Apesar dessa última fase ser complexa, segundo Campos e Guimarães (2009), pode ser implementada com certa facilidade. Os resultados do treinamento podem ser avaliados em dois momentos: a curto prazo e a longo prazo. No curto prazo se verifica a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e as habilidades adquiridos como resultado do treinamento. A longo prazo se verifica a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho.

Conforme Boog (2013), o famoso modelo de avaliação de treinamento criado por Donald Patrick, cujas primeiras referências datam de 1975, é avaliado em quatro níveis. No nível 1 se verifica se os participantes gostaram do treinamento, o objetivo é avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do treinamento. Para Pearson (2010, p.156) “embora seja um critério simples e subjetivo, é indispensável medi-lo, afinal, um treinamento que desagrada o funcionário já começa mal”. O nível 2 de avaliação diz respeito ao que a pessoa aprendeu. Afirma Pearson (2010, p.156) que “para avaliar esse aspecto, é possível aplicar uma prova ou questionário após o treinamento”, bem como afirma Boog (2013, p.44), “se os participantes gostaram do treinamento e aprenderam o conteúdo transmitido, sabendo como implementá-lo na rotina de trabalho, estaremos no nível 3”. O terceiro nível, por sua vez, tem o objetivo de identificar aprendizado e mudança no comportamento do aluno, neste nível é importante verificar também se teve impacto nos resultados da organização. O quarto e último nível é o de resultados concretos para a empresa, que segundo Pearson (2010), pode ser medido pelos resultados da empresa em termos quantitativos (pedidos atendidos, número de clientes, etc.), qualitativos (diminuição de queixas, aumento da satisfação do consumidor, etc.) e em termos econômicos (diminuição de acidentes, horas extras, atrasos, etc.).

Segundo Boog (2013) é possível se converter os custos em benefícios do treinamento, utilizando o conceito de ROI (retorno do investimento), para T&D utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefícios líquidos (benefícios - custos)} \times 100}{\text{Custos}}$$

A avaliação do treinamento, conforme afirma Milkovich e Boudreau (1998, p.365) “é valiosa e aperfeiçoa futuras decisões importantes”. Ela não é uma ferramenta frequentemente

utilizada, mas é utilizada quando se quer vender a superiores programas caros ou evitar cortes de programas existentes.

## 2.5 EDUCAÇÃO COPORATIVA

Ultimamente as empresas têm migrado do T&D tradicional para um novo modelo de treinamento de colaboradores: a educação corporativa, que vem se evidenciando como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida. As universidades corporativas assumem nas organizações um horizonte mais amplo de atividades de desenvolvimento, ao ser uma instância na qual os indivíduos e os grupos são preparados para questionar e construir coletivamente o futuro das organizações. Segundo Meister (1999, p.29), “a universidade corporativa é um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

O ambiente empresarial atual exige das empresas uma frequente mudança pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, exigindo-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua. Conforme afirma Meister (1999, p.21), “enquanto no passado os participantes assistiam aulas, hoje equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes”.

Segundo Eboli (2002), a educação corporativa é fundamental no processo renovação das empresas, sendo uma energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso. Conforme Meister (1999, p.23), “o resultado desejado não é mais a conclusão de um curso formal, mas o aprender fazendo; desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho”.

A educação corporativa é um processo de aprendizagem contínua, que deve estar centrado em aprendizagens significativas e garantindo o estreito vínculo entre o conhecimento e a realidade de trabalho do empregado. Segundo Mundim (2004, p.107),

uma ação estrutural para a prática desse principio é a instituição e capacitação do facilitador de aprendizagem, alocado em cada unidade da empresa, formando uma rede de distribuição presencial e virtual de conhecimento.



A formação dessa rede vem favorecer a disseminação dos princípios e práticas educacionais, facilitando a padronização dos programas institucionais.

Para o mercado corporativo, conforme Munhoz e Seleme (2011, p.2),

a certificação de diplomas pelos órgãos responsáveis pela educação deixa de ter importância fundamental e multiplicam-se os projetos de implantação de universidades corporativas e o aproveitamento de estudo em nível não acadêmico.

Segundo Meister (1999), a emergência das universidades corporativas fez com que as organizações reestruturassem os ambientes de aprendizagem para que eles sejam proativos, centralizados, determinados e realmente estratégicos por natureza.

Algumas universidades corporativas foram um resultado da reestruturação da função da educação na organização, muitas organizações tentam implantar esse modelo de UC, ultrapassando etapas importantes para sua construção. Como afirma Meister (1999, p.62), “o lançamento de uma universidade corporativa é iterativo; passa por várias fases, sendo que cada uma delas gera outra e dura em média 18 meses”.

Para Eboli,

um projeto bem-sucedido de UC corresponde à implementação de aspectos como a definição clara do que é crítico para o sucesso da empresa; a realização do diagnóstico das competências críticas empresariais e individuais; foco no aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa voltada à aprendizagem, inovação e mudança constante; adoção do conceito de educação inclusiva, contemplando o público interno e externo, ou seja, incluindo toda a cadeia de agregação de valor- clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, familiares e comunidade; ênfase em programas orientados para as necessidades dos negócios; e a venda de serviços, tornando-se um centro de resultados (2002, p.194-195).

Depois de se criar um papel significativo para a aprendizagem, em termos de se agregar valor, dez componentes serão necessários para a criação de uma universidade corporativa, conforme Meister (1999, p.62),

esses componentes incluem arcar com um órgão controlador; elaborar uma visão; recomendar o alcance e a estratégia da fontes de receitas; criar uma organização; identificar os interessados e suas necessidades; desenvolver produtos e serviços; selecionar parceiros de aprendizagem; esboçar uma estratégia de tecnologia; instituir um sistema de avaliação e comunicar a visão, os produtos e o programa por toda a organização e fora dela.

As organizações não podem mais agir como entidades autônomas, mas sim como parte de sistemas e parcerias com instituições de ensino superior, tendo como principal aspecto a competitividade. Conforme Meister (1999, p.170),

os ingredientes responsáveis pelas parcerias de sucesso se assemelham aos que se encontram em um bom casamento: disposição de participar com paixão, confiança mútua, compreensão, comunicação aberta, respeito e o compromisso de melhorar continuamente o relacionamento.

Para a composição de um corpo docente, muitas universidades corporativas utilizam professores de ensino superior titulados como docentes, bem como líderes da organização e outros profissionais, após passarem por um treinamento para o desempenho de atividades didáticas. Muito embora o apoio forte e visível da cúpula seja um fator de sucesso da universidade corporativa, conforme Meister (1999, p.67), “também é necessária uma coalizão entre gerentes, para dar ao esforço um mínimo de massa nos estágios iniciais”.

Como um projeto de desenvolvimento das pessoas na organização, as universidades corporativas, segundo Pearson (2010), apresentam diversas vantagens como: possibilidades de unificar e planejar estrategicamente os esforços de T&D; importante papel no *marketing* (fortalecimento da imagem da empresa) e na retenção de talentos; possibilidade de criar programas de T&D sob medida, voltados à conquista das competências essenciais para a organização; e redução de custos, quando se leva em conta o investimento feito e o retorno recebido em termos de aumento da competitividade.

Assim, a aprendizagem independente assume lugar de destaque, segundo Munhoz e Seleme (2011) a mediação tecnológica e a educação a distância atingem o patamar de estrelas do espetáculo de formação permanente e continuada obtida em serviço.

A educação a distância não se resume a apenas uma aprendizagem independente, como afirma Munhoz e Seleme (2011, p.4), “o trabalho de suporte tutorial, atividades colaborativas, incentivo à participação do aluno, acompanhamento e avaliação constantes são iniciativas que visam a não deixar o aluno à sua própria sorte”.

Nessa linha de universidade corporativa que utiliza a educação a distância, um exemplo que se pode destacar é da Cooperativa de Crédito Sicredi, que criou o **Sicredi Aprende**, onde os colaboradores tem acesso através do portal corporativo da empresa aos cursos disponíveis. Nesse sistema, além de fazer os cursos disponíveis, os colaboradores tem acesso também as avaliações do desempenho em cada curso, fóruns onde podem ter contato com outros alunos do curso, pontuação por curso que, acumulado, dá direito a prêmios e entrega de certificados após a conclusão de cada curso (PORTAL ..., 2014).

Essa experiência de universidade corporativa tem sido estendida para as cooperativas que capacitam seus associados e funcionários para os negócios. Um exemplo da utilização desse projeto é da Coopavel, uma cooperativa agroindustrial que criou a Unicoop, a primeira

do setor cooperativo e umas das primeiras do Brasil. A Unicoop tem a função de aumentar a competitividade, com complementos específicos de conhecimento, capacitando seus profissionais, associados e familiares para os negócios. Desde sua fundação, a Unicoop obteve mais de 60 mil presenças entre funcionários, associados e familiares em seus eventos, as pessoas são livres para fazer todos os cursos de seu interesse (REVISTA ..., 2014).

Segundo Eboli (2002, p.215),

as universidades corporativas têm-se (*sic*) revelado um sistema muito eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de educação corporativa voltada para a competitividade. Quem souber entrar nessa competição terá mais sucesso na formação de uma força de trabalho e de uma empresa de classe mundial.

A educação corporativa e, conseqüentemente, a universidade corporativa, vem a ser o modelo que inova a gestão de pessoas nos dias atuais, transformando o tradicional T&D em um modelo educacional que desenvolve a aprendizagem dos colaboradores, tornando-os o capital mais importante da empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo está dividido em cinco partes que foram a base para desenvolvimento do estudo. Estas partes estão dispostas em: delineamento da pesquisa, onde apresenta-se o tipo de pesquisa que foi realizada; variáveis de estudo, mostra-se o processo de construção do trabalho em partes; população e amostra, apresentou-se os tipos de pessoas entrevistadas e os setores em que trabalham; procedimentos e técnicas de coleta de dados, foi definido como foram feitas as entrevistas com os funcionários, e as técnicas que foram utilizadas para análise e interpretação dos dados coletados, para se buscar os objetivos da pesquisa.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

De acordo com Roesch (2010, p.126), se espera que a pesquisa esteja em acordo com o problema apontado. A pesquisa foi executada em duas fases. Uma fase exploratória, que segundo Diehl e Tatim (2004, p.53), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Numa fase descritiva que, segundo Diehl e Tatim (2004, p.54),

tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis, e uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

A abordagem do problema foi qualitativa e quantitativa. Abordagens qualitativas, como afirma Diehl e Tatim (2004, p.52),

podem descrever a complexidade do problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais,

contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

E a quantitativa, como afirma Diehl e Tatim (2004, p.51),

caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.”.

Foi usada para pesquisa a técnica de estudo de caso, que

caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações (DIEHL; TATIM, 2004, p.61).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis do estudo são:

- **treinamento e desenvolvimento** - que segundo Boog (1999, p.127) caracteriza treinamento como sendo “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho, por quem projetou/organizou a fábrica, a fazenda, o órgão público, o banco etc”. E o desenvolvimento, como afirma Gil (2001, p.122), “refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente”, mas que oportunizam o crescimento e o desenvolvimento profissional dos envolvidos;
- **etapas do T&D** - as etapas do processo de elaboração do T&D são essenciais para que ele se concretize e estão elaboradas pelas seguintes etapas: levantamento das necessidades, planejamento e programação, execução e a última e essencial, mas que em muitas empresas é pouco valorizada que é a avaliação do treinamento.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra, segundo Marconi e Lakatos, “é uma parcela conveniente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo” (2003, p.163). A população a ser estudada é formada pelos funcionários da Cotrijal, que representam 1246 colaboradores da cooperativa.

Para cálculo da amostra usou-se a fórmula de Barbetta (1999), apresentada a seguir:

$$N^{\circ} = 1$$

$$\frac{n o = 1}{E^2 o} \qquad n = \frac{N \times n o}{N + n o}$$

$$n o = \frac{1}{0.10^2} = 100 \qquad n = \frac{1246 \times 100}{1246 + 100} \qquad n = \frac{124600}{1346} \qquad n = \mathbf{92,57}$$

Onde:

N= tamanho da população, número de elementos (funcionários);

n = tamanho número de elementos da amostra;

no = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra;

Eo = erro amostra tolerável;

Assim, a amostra, considerando uma margem de erro de 10%, é de 93 empregados.

Os questionários foram aplicados por meio de endereços eletrônicos, classificados por grupos, que são eles: acertos, agrônomos, balanças, comercial, contabilidade, arquivo, coordenador administrativo, coordenadores loja, coordenador operacional, coordenadores setor, coordenadores dos supermercados, departamento pessoal, secretárias, desenvolvimento humano e organizacional, gerentes de apoio, gerentes de unidade, operações, informática, transportes. Além disso, foram enviados mais dois *e-mails* particulares de funcionários que não estavam incluídos nos grupos, totalizando 295 pessoas.

A quantidade de questionados foi ampliada devido a um comunicado de um gestor que não tinha conhecimento da autorização obtida para a pesquisa, impedindo a aplicação do

questionário e desmotivando os colaboradores de participar do estudo. Assim, com a ampliação do número de questionários enviados foi possível atingir a amostra necessária para tornar a pesquisa viável.

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados utilizando duas fontes: a primária e a secundária.

Os dados primários foram coletados na empresa Cotrijal, sendo que está foi feita em duas fases. Na primeira fase foi utilizada a pesquisa qualitativa, que descreveu as estratégias de T&D utilizadas pela Cotrijal por meio da entrevista semi-estruturada com a gestora de T&D. A entrevista foi aplicada em 06 de maio de 2014 e encontra-se no Apêndice A.

A segunda fase teve o modelo quantitativo com a aplicação de questionários elaborados com 17 afirmativas fechadas classificadas em uma escala de 1 a 5, sendo que: 1 discordam inteiramente; 2 discordam em parte; 3 não concordam nem discordam; 4 concordam em parte; e 5 concordam inteiramente, e 3 abertas, tomando como base os dados primários obtidos com a aplicação da entrevista. Este instrumento teve como objetivo verificar a satisfação dos colaboradores em relação as ações de T&D desenvolvidas pela cooperativa. A pesquisa foi aplicada em 27 de maio de 2014, com 295 questionários aplicados, via *Google Docs*, sendo que retornaram 92 questionários, o qual encontra-se no Apêndice B.

Os dados secundários foram obtidos por meio de relatórios da empresa, site da empresa, Balanço Social, entre outros.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A interpretação dos dados da entrevista foi feita através da análise dos dados que, como afirma Diehl e Tatim (2004, p.52), “é desenvolvida, de preferência, no decorrer do processo de levantamento deles”. A forma de análise dos dados foi descritiva, através do processo de comunicação entre entrevistador e entrevistado tendo como base do processo o modelo de pesquisa qualitativa.

A análise dos resultados do questionário foi uma análise estatística descritiva, utilizada na fase quantitativa que tem, segundo Diehl e Tatim (2004, p.51), “o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências”.

A tabulação dos dados foi feita com a utilização do *Google Docs* e do programa *Microsoft Office Excel*, que possibilitou a criação de gráficos para a melhor compreensão dos dados encontrados nos questionários.

A análise do conteúdo e a análise estatística da pesquisa foram fundamentadas através de autores encontrados no referencial teórico desta pesquisa, com reconhecimento científico do tema abordado.



## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo de análise de resultados são tratados os seguintes assuntos: caracterização de empresa, com um breve histórico; gestão de pessoas; apresentação dos resultados pesquisados; e sugestões para melhorias.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA**

Neste capítulo serão abordados os dados sobre a empresa pesquisada seguido pelo histórico. Logo após será abordada a gestão de pessoas no modelo que a cooperativa trabalha, a análise dos resultados encontrados com a pesquisa qualitativa e quantitativa e sugestões e recomendações de melhoria.

#### **4.1.1 Histórico**

É devido as condições favoráveis e a estrutura fundiária existente, juntamente com a experiência de organização dos produtores rurais e estímulos oficiais à modernização da agricultura, que surge a Cooperativa Triticola de Não-Me-Toque, em 14 de setembro de 1957, denominada, desde 2006, Cotrijal Cooperativa Agropecuária e Industrial.

As motivações que levaram o grupo de 11 produtores rurais da Associação Rural de Não-Me-Toque a criar a cooperativa, encontraram plena correspondência com os objetivos econômicos, sociais, culturais e políticos que deram origem ao cooperativismo de produção e

comercialização agrícola no Brasil. E foram assim expressos no Estatuto Social original da organização: "unir os agricultores que dediquem ao plantio de trigo, dentro de suas áreas de operações, comprem para eles, em comum, artigos necessários às culturas, beneficiar, padronizar e vender sua produção, e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos".

Os objetivos expressos pelos fundadores da cooperativa materializam, portanto, a dimensão econômica e mercantil da entidade, correspondendo à dinâmica de modernização produtiva, que vinha se desenvolvendo na região através da triticultura no meio rural.

Registros dos 55 anos mostram que as grandes questões discutidas no conselho da cooperativa, nessa época, giravam em torno da produção, venda, compra de sacaria para armazenagem, compra de adubos e fertilizantes destinados à cultura do trigo.

Na maioria das assembleias, a questão do preço do trigo estava presente, principalmente no que se refere a seu baixo preço e a retenção do percentual para integralização do capital junto à cooperativa, assunto às vezes polêmico entre os conselheiros.

Em dezembro de 1963, quando o engenheiro agrônomo Irmfried Schmiedt venceu as eleições para a presidência, a Cotrijal entrava num círculo virtuoso de crescimento e solidez, destinado a se prolongar por muitos anos. "Schmitão", como ficaria conhecido dali em diante, estenderia sua gestão à frente da cooperativa por 28 anos, interrompida uma única vez, em 1985, para ser retornada três anos depois, com a confiança renovada do quadro social.

A soja foi introduzida na região da Cotrijal no início da década 60, época em que a Cooperativa já começava a mostrar força, prestígio e credibilidade suficientes para obter altos empréstimos junto ao Banco do Brasil, com o intuito de adquirir adubo e repassar aos associados.

A cultura entra no contexto de modernização, iniciado na década anterior com o trigo. O plantio direto provocou uma grande "revolução" no campo a partir dos anos 70, quando agricultores mais ousados decidiram não arrancar o mato nem arar a terra para o plantio.

Além da expansão física da cooperativa, os anos 70 marcaram uma época em que a mecanização também entraria para valer na vida do produtor da região, com a chegada das primeiras automotrizes e a intensificação do uso de insumos agrícolas nas lavouras. A Cotrijal, nesse período, também se modernizou internamente, adotando o uso de computadores.

Ao assumir a gestão da cooperativa, a partir de 1995, quando foi eleito pela primeira vez para o cargo de presidente, Nei César Mânica passou a traçar as estratégias, destinados a

permitir que a Cotrijal pudesse acompanhar as transformações impostas pela era da globalização e da supremacia dos mercados.

Herdeira de uma tradição de solidez e segurança, construídas pelo trabalho de sucessivas administrações desde 1957, a cooperativa partia agora para novos desafios. Com Nei César Mânica na presidência, a Cotrijal incrementou também o aumento de sua estrutura física e de serviços à disposição dos produtores. A cooperativa voltou a viver um novo "*boom*" de implantações de unidades de recebimento de cereais.

Dentro do processo de modernização colocado em prática a partir de 1995, com o início da gestão de Nei César Mânica, a maneira de administrar a cooperativa ganhou um novo formato. Foram criadas unidades de apoio com o objetivo de melhor qualificar as receitas e despesas próprias de cada segmento existente na cooperativa.

A história da Cotrijal, nos seus quase 55 anos de atuação, é recheada de desafios e conquistas, fruto da união e visão de pessoas empreendedoras que souberam olhar além de seu tempo. Mas foi nos últimos anos que a cooperativa passou a ser vista como uma potência no agronegócio brasileiro por promover, desde 2000, a Expodireto Cotrijal.

Essa gigantesca feira agrodinâmica e de negócios todos os anos se renova como um ponto de encontro com o conhecimento, a tecnologia e as novas oportunidades para o segmento agropecuário, auxiliando o produtor a vencer o desafio de produzir mais com menores custos. Em 2009, a Cotrijal comemorou a décima edição da Expodireto Cotrijal, que se tornou uma feira com *status* internacional.

Com o modelo voltado para a implantação dos princípios de qualidade total em todos os setores de atuação da cooperativa e uma administração focada na viabilidade técnica e econômica do produtor, no final de 1999, Nei César Mânica assumiu, talvez, o maior desafio de sua trajetória como dirigente cooperativista: a realização da Expodireto Cotrijal, uma feira agrodinâmica visando aproximar o produtor dos mais modernos avanços tecnológicos do setor.

Em menos de seis meses, com a ajuda de sua equipe de trabalho, planejou e executou o que se tornaria o mais destacado empreendimento da cooperativa em todos os tempos. Buscando elevar a Cotrijal à condição de "referência em organização, uso de tecnologias e gestão no agronegócio brasileiro", Nei tem priorizado em sua administração instrumentos como: acesso a informações; inserção do produtor, da mulher e do jovem no processo cooperativo; disponibilização de alternativas capazes de melhorar o desempenho das propriedades; desenvolvimento de programas voltados à administração e gerenciamento na

área de grãos e de produção animal; qualidade da produção armazenada; capacitação pessoal e profissional; e sensibilização à questão ambiental.

Ao longo de toda a sua história, a Cotrijal foi desenvolvendo e atualizando seus processos, entre eles está o de gestão de pessoas que veremos no item a seguir.

#### **4.1.2 Gestão de pessoas**

A Cotrijal prepara seus colaboradores para o exercício de suas funções e para assumirem novas funções ou cargos. Ela utiliza como valorização de seus funcionários as promoções para outros cargos que totalizou no último ano 164 promoções, onde 34,15% foram para cargos de chefia.

Anualmente também é disponibilizado para os funcionários o Programa de Participação dos Resultados (PPR), que é a participação dos funcionários nos lucros da empresa, elaborados em 5 segmentos: global, grãos, supermercados, lojas e fábrica de rações. Os salários são estabelecidos por um plano de cargos e salários definido para cada setor e função dentro da Cotrijal.

Outro modo que a cooperativa utiliza para valorização de seus funcionários é a associação dos funcionários da Cotrijal (AFC), que disponibiliza para os funcionários vários benefícios como: Descontos em universidades, comércio e farmácias; e organizados jogos que promovem a integração entre os funcionários de todos os setores da cooperativa.

Todo ano é distribuído para os colaboradores da Cotrijal sacolas de alimentos e produtos de limpeza, que para muitos funcionários significa o reconhecimento dos serviços prestados a cooperativa. E ao final do ano é feita uma festa de confraternização onde envolve todos os colaboradores da Cotrijal, com distribuição de brindes, e prêmios para colaboradores com mais de 10 anos de cooperativa, mostrando assim o reconhecimento da empresa a aqueles que colaboram no desenvolvimento dela.

## **4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta parte serão apresentadas as pesquisas desenvolvidas e estruturadas pelo modelo qualitativo com a aplicação da entrevista juntamente com a gestora de T&D da Cotrijal e, com a conclusão da entrevista, foi aplicado o modelo quantitativo da pesquisa com a elaboração de

um questionário aplicado com os funcionários da Cotrijal ,para obter o grau de satisfação dos mesmos com os processos de treinamento. Os resultados estão apresentados a seguir.

#### 4.2.1 A gestão de T&D da Cotrijal

A entrevista foi executada através de uma conversa onde se obteve os seguintes resultados.

Inicialmente buscou-se identificar se existe um planejamento para a cooperativa nessa área para os próximos 2 anos. Obteve-se de resposta que existe um planejamento anual e que, se caso existir a necessidade de treinamento apurada pelos gestores da cooperativa, é feito a solicitação para o setor de desenvolvimento humano e organizacional da cooperativa. Esse processo de levantamento de necessidades, segundo Boog (2013), envolve o processo de identificação das necessidades de treinamento, calçada no regime de competências, inova o foco e favorece a leitura mais precisa do que realmente interessa para empresas e instituições: razões legítimas e sustentadas para nortear o desenho e aplicação das diversas ações de treinamento.

No segundo questionamento sobre os treinamentos aplicados nos últimos 12 meses. A gestora apresentou como a empresa vê a importância da capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, logo após como é elaborado o plano de T&D da Cotrijal e que obteve os seguintes treinamentos para os últimos 12 meses:

- programas de integração entre funcionários, visando à interação deles com o ambiente de trabalho em que irão atuar, o qual, para Chiavenato (2009), é uma técnica de treinamento classificada como de indução ou integração, que são aplicadas antes do ingresso no trabalho;
- treinamentos de negociação;
- desenvolvimento de lideranças, feitos através de *workshop* gerencial e encontros de potencialização gerencial;
- recebimento, padronização e classificação de grãos, treinamento feito para o período de recebimento de safra; e
- formação de motoristas, treinamento feito para todos da frota onde são abordados os temas legislação de trânsito, direção defensiva, lei da balança, meio ambiente, segurança pessoal e patrimonial, mecânica básica e direção econômica.

Na questão número 3, foi perguntado como são feitos os levantamentos das necessidades de treinamentos, se é por função, por disponibilidade de investimentos, relacionados ao planejamento da cooperativa, feitos em cima das demandas do negócio, e quais os instrumentos utilizados para os levantamentos. Obteve-se como resposta da gestora que

as necessidades de treinamento são identificadas em conjunto pelo RH e Gestores (coordenadores, gerentes e superintendentes), levando em consideração o Planejamento Estratégico da Cooperativa, Pesquisa de Clima, as demandas do negócio, adoção de novos procedimentos (GESTORA, 2014).

Utilizando como base o perfil de competências do cargo, o mesmo está de acordo com Pearson (2010), que coloca como os principais meios utilizados: mapeamento de competências, questionários, entrevistas, avaliações de desempenho, documentação por processo seletivo, entrevistas de desligamento, pesquisa de clima organizacional, análise de cargos e solicitação de supervisores e gerentes.

Na questão número 4 foi perguntado como são definidos os setores que receberão os treinamentos, após o levantamento das necessidades. Se analisou como resposta que os setores já definem as necessidades e somente quando é assunto mais abrangente se envolvem os gestores, que definem quais os participantes que necessitam mais dos treinamentos, tendo o RH como responsável por reunir todos os cargos de acordo com o perfil de competências, processo conhecido como mapeamento de competências. Esse processo, segundo Boog (2013), é um sistema de apoio a análise de competências, que visa identificar as competências atuais e as desejadas pela empresa e se o real desempenho dos funcionários que interferem no alcance dos objetivos organizacionais. Segundo a gestora, alguns cargos já tem treinamentos pré-definidos, que são efetuados quando colaboradores novos ingressam na empresa.

A questão número 5, teve como pergunta como é desenvolvido o planejamento dos treinamentos. Nessa pergunta, a gestora ressaltou que, como a Cotrijal trabalha com armazenamento de grãos, os treinamentos são feitos no período de entressafra, entre abril e outubro, a metodologia aplicada depende muito do conteúdo. Como afirma Pearson (2010), essa fase do planejamento envolve a definição do conteúdo do treinamento, que será ensinado ou desenvolvido; o perfil do público, a que tipo de colaborador se dirige o treinamento; e os métodos de treinamento, como o conteúdo será trabalhado. E os custos são orçados com os gestores da unidade/setor do treinamento juntamente com o RH.

Na questão de número 6 foi perguntado quais eram as estratégias de comunicação e estímulo para os colaboradores participarem dos treinamentos. A gestora afirma que “Normalmente as turmas de treinamento já são formadas em cima de uma necessidade e público alvo específico, não há necessidade de vagas para serem divulgadas internamente” (GESTORA, 2014). Os meios que são utilizados para a informação dos treinamentos são portal e *e-mail*, onde a área de treinamento envia uma lista de sugestões de nomes juntamente com o tipo de treinamento a ser aplicado, definindo assim um modelo de projeto e plano de treinamento. Segundo Gil (2001), o projeto é um documento de natureza predominantemente administrativa, que procura esclarecer os meios necessários para desencadear as ações de treinamento. Já o plano é um documento de natureza mais pedagógica, que visa apontar as ações necessárias para que o treinamento se efetive.

A questão número 7 buscou identificar como são feitas as avaliações de treinamento e desenvolvimento. Nessa questão, a gestora de T&D enfatizou que existe apenas um modelo de avaliação utilizado pela Cotrijal, que é o modelo de reação. Conforme Boog (2013), esse modelo se encaixa no nível 1, onde é verificado se os participantes gostaram do treinamento, tendo como objetivo apenas avaliar o conteúdo, o programa, o material didático, o local, a carga horária e o instrutor do treinamento.

Na questão número 8 foi perguntado como são solicitados os investimentos para aplicação dos treinamentos. Obteve-se de resposta que em todo planejamento de T&D da Cotrijal é feito um orçamento, que passa pela aprovação do presidente para ser aplicado. Pearson (2010) destaca essa parte como muito importante na execução do treinamento, pois todas as despesas devem ser cuidadosamente documentadas, sendo um elemento importante na avaliação dos resultados.

Na questão número 9 perguntou-se como a gestora de T&D avaliava a sua área de atuação e que sugestões daria de melhoria. Esta questão trouxe respostas muito interessantes, pois vem ao encontro com a proposta abordada no contexto da pesquisa que é educação corporativa. A gestora sugere, na entrevista, que o levantamento de necessidades de treinamentos seja mais bem apurado para os treinamentos serem mais específicos para cada setor e uma melhor informação de treinamentos efetuados externamente a área de T&D da Cotrijal. Ela também apontou, como um processo que vem sendo estudado pela Cotrijal para melhoria dos processos de T&D, a implantação da educação corporativa por meio do ensino a distância (EAD). Como afirma Seleme e Munhoz (2011), a mediação tecnológica e a educação a distância atingem o patamar de estrelas do espetáculo de formação permanente e

continuada obtida em serviço. Processo esse onde seria utilizado como meio o portal corporativo da empresa para aplicação dos cursos e acompanhamento dos resultados.

Pode-se observar que os processos de T&D utilizados pela Cotrijal e desenvolvidos pela gestora da área, são planejados para um período de 12 meses, e definidos pelos setores da cooperativa. O planejamento desse processo de treinamento, é feito em conjunto com a área de RH e os gestores da cooperativa (coordenadores, gerentes e superintendentes), levando em conta o planejamento estratégico da empresa, as demandas do negócio, pesquisa de clima e adoção de novos procedimentos internos. A avaliação utilizada após os treinamentos pela Cotrijal é a de reação, que identifica a resposta dos colaboradores ao treinamento recebido. E como sugestão de melhoria, a gestora sugeriu que os processos de avaliação fossem mais amplos para poder se obter uma melhor resposta dos treinandos para futuros treinamentos, ela destacou também uma maior informação sobre treinamentos efetuados externamente por agrônomos e veterinários, para haver uma maior conexão com esse setor da Cotrijal, e também como melhoria e inovação para a área de T&D, ela sugeriu a criação da educação corporativa por meio do ensino a distância (EAD), utilizando como ferramenta de aplicação o portal corporativo da empresa.

A satisfação desses colaboradores com as estratégias de T&D da Cotrijal apresentam-se no próximo item.

#### **4.2.2 Avaliação de satisfação dos colaboradores**

Nessa seção são apresentadas as análises do questionário em duas partes: a primeira trata da caracterização dos respondentes e a segunda corresponde a verificação da satisfação em relação ao T&D da cooperativa.

##### **4.2.2.1 Módulo I - Caracterização dos respondentes**

A caracterização dos respondentes apresenta as questões de tempo de empresa, cargo ocupado e escolaridade dos colaboradores, podendo assim elaborar um perfil dos respondentes. As questões são apresentadas a seguir.

#### **Questão 1 – Tempo de cooperativa do entrevistado**



Nesta tabela irá se identificar o tempo de empresa dos entrevistados, sendo desde o colaborador iniciante na empresa até o mais experiente, com bastante vivência dos processos utilizados pela Cotrijal.

Tabela 1 – Tempo de empresa

<b>Tempo na empresa</b>	<b>Nº de citações</b>	<b>%</b>
0 a 5 anos	30	32,61
5 a 10 anos	16	17,39
10 a 25 anos	41	44,57
+ 25 anos	5	5,43
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados primários (Maio/2014).

Tabela 1 observa-se que os respondentes da pesquisa estão, em sua grande maioria 44,57%, entre 10 a 25 anos de empresa, caracterizando pessoas com experiência e com bastante vivência dos processos de treinamento e desenvolvimento utilizados pela Cotrijal. E de 0 a 5 anos que totalizaram 32,61%, onde se encontra pessoas com menos experiência de empresa.

Essas faixas de tempo de empresa vem ao encontro com o cargo ocupado, sendo ele de nível operacional onde se encontra a maioria dos funcionários de 0 a 5 anos de empresa e nível tático que é representado pela maioria dos funcionários entre 10 e 25 anos de empresa, cargos esses descritos na questão a seguir.

## **Questão 2 – Cargo ocupado na cooperativa**

Na Tabela 2 irá se observar as características dos respondentes da pesquisa em relação aos cargos que ocupam, desde o gerente até o auxiliar operacional da empresa.

Tabela 2 – Cargo ocupado na empresa

<b>Cargo ocupado na empresa</b>	<b>Nº de citações</b>	<b>%</b>
Coordenador	27	29,35
Auxiliar Administrativo	20	21,74
Vendedor	16	17,39
Gerente	6	6,52
Engenheiro Agrônomo	6	6,52
Analista	4	4,35
Técnico	3	3,26
Operador de Caixa	2	2,17
Operador de Balança	2	2,17
Auxiliar Operacional	2	2,17
Técnico em Segurança do Trabalho	1	1,09
Técnico de Enfermagem	1	1,09
Superintendente	1	1,09
Analista de Sistema	1	1,09

<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fonte : Dados primários (junho/2014)

Na Tabela 2, em relação ao cargo ocupado pela empresa, se destacam entre os respondentes da pesquisa a função de coordenador, correspondendo a 29,35%, auxiliar administrativo com 21,74% e vendedor com 17,39%. Através desses resultados se observa que a maioria se encontra no nível operacional da empresa, para quem são desenvolvidos a maioria dos treinamentos, pois são áreas com grande importância para os negócios da empresa e necessitam de atualização constante, que como afirma Boog (2013) são definidas pelas necessidades de habilidades de cada setor, por exemplo no setor de vendas, será desejável ter noções de economia e finanças para um melhor aproveitamento do treinamento de vendas.

Muitas vezes o cargo ocupado na empresa tem ligação com a escolaridade do colaborador, ou seja ,a instrução que ele possui além do obtido no local de trabalho, questão abordada a seguir.

### Questão 3 – Escolaridade

A Tabela 3 demonstra o grau de instrução dos respondentes da pesquisa sendo obtido pela escolaridade de cada um.

Tabela 3 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de citações</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental incompleto	0	0,00
Ensino fundamental completo	0	0,00
Ensino médio incompleto	0	0,00
Ensino médio completo	24	26,09
Ensino superior incompleto	24	26,09
Ensino superior completo	44	47,83
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

Fonte : Dados primários (junho/2014)

A Tabela 3, em relação à escolaridade, destacam-se as pessoas com ensino superior completo, sendo 47,82%, enquanto os outros 52,18% se dividem entre pessoas com ensino médio completo (26,09%) e ensino superior incompleto (26,09%). Esses resultados demonstram que os respondentes da pesquisa tem bom grau de instrução, tendo mais senso crítico em relação as ações de treinamento e desenvolvimento da empresa e opinião mais concreta de melhorias dos processos já adotados. Segundo Filho (2004), um dos aspectos importantes para a qualidade de um treinamento é a clientela.

Pode-se observar na caracterização dos respondentes, que em sua grande maioria estão em pessoas com bastante tempo de empresa entre 10 e 25 anos, que ocupam cargos de nível operacional, e com um bom grau de instrução, sendo quem tem mais capacidade de avaliar e sugerir melhorias, além colaborar na aplicação dos processos de T&D na Cotrijal.

#### 4.2.2.2 Módulo II – Satisfação em relação ao T&D da Cotrijal

Nesta seção pode-se avaliar a satisfação de cada funcionário com a área de T&D.

Tabela 4 – Satisfação em relação ao T&D da Cotrijal

Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
1 - A Cotrijal proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para melhorarem sua atuação.	0,0	0,0	6	6,5	1	1,1	36	39,1	49	53,3	92	100
2 – A forma com que a Cotrijal identifica as necessidades de treinamento através dos gestores, atende a demanda dos colaboradores por treinamentos.	3	3,3	6	6,5	10	10,9	57	62,0	16	17,4	92	100
3 – O Programa de Integração de Novos Colaboradores da Cotrijal (Integração Institucional e Integração Setorial), permite ao novo colaborador conhecer a empresa (missão, visão, valores).	1	1,1	2	2,2	8	8,7	42	45,7	39	42,4	92	100
4 - O processo de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da Cotrijal parte dos objetivos estratégicos da empresa, esta alinhado com o cargo ocupado, e é contínuo e dinâmico.	2	2,2	5	5,4	6	6,5	39	42,4	40	43,5	92	100
5 – Os profissionais contratados para dar os treinamentos, atendem as necessidades do treinamento.	2	2,2	4	4,4	6	6,5	51	55,4	29	31,5	92	100
6 – O plano de treinamento e desenvolvimento feito em parceria com o RH e gestores, é adequado para atender as demandas e as necessidades dos setores da cooperativa.	1	1,1	14	15,2	7	7,6	49	53,3	21	22,8	92	100

Continua...

Continuação												
Questão	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	T	%
7 - A quantia de horas destinadas para o treinamento dos colaboradores é o suficiente para o bom desempenho na função que exerce.	4	4,4	8	8,7	6	6,5	34	40,0	40	43,5	92	100
8 - Os treinamentos são realizados no período da entre safra e em horário de trabalho facilitando o aprendizado e a aplicabilidade no setor.	2	2,2	6	6,5	10	10,9	25	27,2	49	53,3	92	100
9 - Os meios de comunicação por portal corporativo e emails facilitam a divulgação dos treinamentos para os colaboradores.	1	1,1	6	6,5	11	12,0	39	42,4	35	38,0	92	100
10 - A avaliação aplicada pela Cotrijal após os treinamentos é adequada para avaliar a qualidade do treinamento.	0	0,0	8	8,7	15	16,3	45	48,9	24	26,1	92	100
11 - Eu consigo identificar no meu dia-a-dia uma melhoria do meu desempenho após o treinamento.	1	1,1	2	2,2	12	13,0	40	43,5	37	40,2	92	100
12 - O processo de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal é atualizado seguindo as tendências de mercado	1	1,1	5	5,4	10	10,9	43	46,7	33	35,9	92	100
13 - Tenho interesse em receber treinamentos relacionados a minha função na Cotrijal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	10	10,9	82	89,1	92	100
14 - Tenho interesse em fazer cursos a distância se disponibilizados pela Cotrijal (exemplo: via <i>internet</i> pelo portal corporativo da Cotrijal ).	1	1,1	2	2,2	1	1,1	19	20,6	69	75,0	92	100
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>1,5</b>	<b>74</b>	<b>5,8</b>	<b>103</b>	<b>8,0</b>	<b>528</b>	<b>41,1</b>	<b>562</b>	<b>43,7</b>	<b>1286</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários (Maio/2011)

Na questão 1, sobre a Cotrijal proporcionar treinamento para os funcionários melhorarem sua atuação, que como afirma Marras (2005) é um processo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, nota-se que os colaboradores em sua grande maioria concordam inteiramente com essa afirmação, sendo 53% que percebem, assim, uma certa preocupação da cooperativa com o desenvolvimento de seus colaboradores.

Na questão 2 onde se afirma que a forma com que a Cotrijal identifica as necessidades de treinamento através de gestores atende as demandas da cooperativa, esse modo de identificação para Pearson (2010) é um dos principais meios utilizados para fazer a etapa do

levantamento das necessidades de treinamento. Os colaboradores, em sua grande maioria, concordam apenas em parte com essa afirmação, sendo 62% das respostas, demonstrando assim uma necessidade aprimoramento de outros meios para identificar as necessidades de treinamento.

A questão 3 afirma que o programa de integração de novos colaboradores da Cotrijal permite conhecer a empresa (missão, visão, valores). Para Chiavenato (2009), essas técnicas aplicadas antes do ingresso do colaborador na empresa são classificadas como treinamento de indução ou integração, onde a maioria concorda em parte com a afirmação sendo 46% do total dos respondentes, o que significa que os colaboradores conseguem conhecer a empresa através desse processo, mas que ele devia ser mais aprofundado, dando ao colaborador um conhecimento mais completo sobre a empresa que irá ingressar.

A questão 4 afirma que o processo de capacitação e desenvolvimento da Cotrijal, parte dos objetivos estratégicos da empresa alinhado com o cargo ocupado sendo dinâmico e contínuo, estando de acordo com o que afirma Pearson (2010) que diz que os programas de T&D podem estar articulados a outras iniciativas da empresa como o estabelecimento de metas ou planos de recompensas, tendo assim certa contribuição para as estratégias de motivação e retenção de talentos. Afirmação essa bastante dividida entre os que concordam em parte, representando 42%, e os que concordam inteiramente com o processo, que totalizam 43%, demonstrando assim uma boa percepção dos funcionários com as iniciativas de capacitação e desenvolvimento da empresa, que conseguem perceber esse processo como melhoria para o cargo que exerce.

A questão número 5 afirma que os profissionais contratados para dar os treinamentos atendem as necessidades dos colaboradores, etapa essa que faz parte do planejamento e programação do treinamento, que tem base no que afirma Gil (2001) onde os instrutores de um treinamento podem ser de fora da organização, sendo eles especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, transmitindo suas orientações de maneira organizada aos treinandos. Os colaboradores na sua grande maioria concordam em parte com essa afirmação, sendo 55% dos respondentes, observando-se que apesar de os treinamentos serem qualificados e com bons instrutores, podem ser ainda mais específicos atendendo ainda mais as necessidades dos colaboradores.

A questão 6 diz que o plano de treinamento e desenvolvimento feito em parceria com o RH e gestores é adequado para atender as demandas e as necessidades dos setores da cooperativa, que segundo Marras (2005) é uma responsabilidade compartilhada entre a área de T&D e todas as demais da empresa. Afirmação essa que a maioria dos colaboradores

concordam em parte, sendo 53%, e que teve um resultado considerável em relação aos que discordam em parte, sendo 15% dos respondentes, mostrando que o plano de treinamento e desenvolvimento pode ser ainda mais completo, para atender por completo as necessidades de treinamento.

A questão 7 apresenta que a quantia de horas destinadas para o treinamento dos colaboradores é adequada para o bom desempenho da função de exerce, característica essa encontrada no treinamento por aprendizagem, que para Dessler (2003) é um processo mais estruturado envolvendo o ensinamento em sala de aula e, logo após, o treinamento no trabalho. Para a maioria dos colaboradores essa quantia de horas é adequada para se obter um bom aprendizado, sendo que 43% concordam inteiramente com essa afirmação.

Na questão 8 diz que os treinamentos são realizados no período de entressafra e em horário de trabalho, facilitando o aprendizado e aplicabilidade no setor, que segundo Marras (2005) é a época da aplicação que define-se pelo momento, data e horário adequados para aplicação do módulo. Maioria dos colaboradores concordam inteiramente com esse período destinado para os treinamentos, totalizando 53% das respostas, ou seja, para eles é um período adequado para se obter um melhor aprendizado, pois pode-se destinar mais tempo para se capacitar os funcionários da empresa.

A questão 9 afirma os meios de comunicação por portal corporativo e *e-mails*, facilitam a divulgação dos treinamentos para os colaboradores, que faz parte do modelo de treinamento formal interno que é, segundo Lacombe (2005), programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho. Processo esse que muitos colaboradores concordam apenas em parte, sendo 42% das respostas, demonstrando que ainda se pode melhorar a divulgação dos treinamentos ampliando os modelos de informação.

A questão 10 afirma que a avaliação aplicada pela Cotrijal após os treinamentos é adequada para avaliar a qualidade do treinamento. Para Marras (2005) a avaliação tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Essa etapa do processo de treinamento teve como resultado 49% dos colaboradores que concordaram em parte com a afirmação e também se destacou com os que discordam em parte sendo 16% das respostas, mostrando que o modelo de avaliação utilizado pela Cotrijal, não é tão eficiente, podendo ser melhor avaliado para estar totalmente de acordo com o objetivo esperado pela cooperativa.

A questão 11 afirma que o colaborador consegue identificar no dia a dia do trabalho uma melhoria no seu desempenho, que vem ao encontro da afirmação de Boog (2013), que

classifica essa etapa como sendo o terceiro nível da avaliação que, por sua vez, tem o objetivo de identificar aprendizado e mudança no comportamento do aluno, questão essa que a maioria dos colaboradores concordam em parte totalizando 43% dos respondentes, mostrando que a aplicabilidade dos treinamentos, em algumas vezes não percebe-se uma melhoria significativa no trabalho.

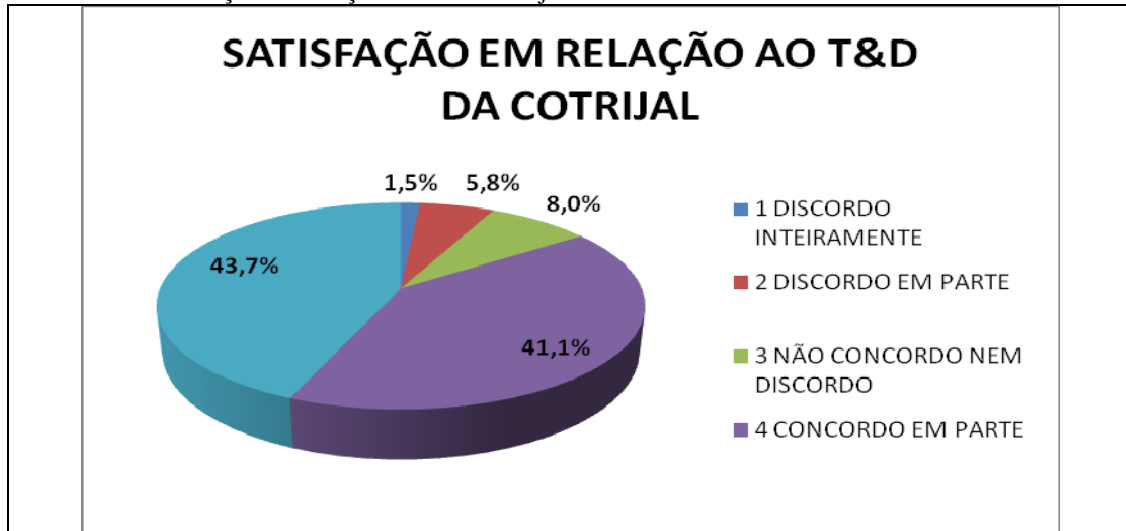
A questão 12 fala que o processo de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal é atualizado seguindo as tendências do mercado. Como afirma Pearson (2010), o T&D é uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas e demonstrar interesse em investir nelas. Os colaboradores em sua grande maioria concordam em parte com essa afirmação, sendo 47% do total das repostas, significando que as ações de T&D da Cotrijal são atualizadas em parte, mas que ainda precisam inovações necessárias para o desenvolvimento da função que exerce.

A questão 13 aponta que o colaborador tem interesse em receber treinamentos para a sua função na Cotrijal, que segundo Lacombe (2005) refere-se a capacitação técnico-profissional que se destina a capacitar melhor os funcionários para as funções que já exercem ou para novas funções que exigem mais dificuldade. Além disso, apresentou um resultado expressivo por parte dos colaboradores, onde 89% concordam inteiramente com essa afirmação, demonstrando que estão interessados em se capacitar para as funções que exercem na empresa.

Na questão 14 tem a afirmativa que os colaboradores tem interesse em fazer cursos a distância disponibilizados pela Cotrijal (via *internet* e portal corporativo), processo esse inovador caracterizado por ser um dos modelos de universidade corporativa, que segundo Meister (1999) é um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Os colaboradores demonstram estar interessados em novidades na área de T&D, onde 75% concordam inteiramente com a afirmação, mostrando que inovações para o setor podem ser desenvolvidas e que os funcionários estão dispostos a participar de novas ações na área de treinamento e desenvolvimento.

De um modo geral, a respeito da Tabela 4, pode-se afirmar que 43,7% dos entrevistados concordam inteiramente com o modelo de treinamento e desenvolvimento utilizado pela Cotrijal, 41,1% concorda em parte, 8,0% não concordam e nem discordam, 5,8% discorda em parte e 1,5% discorda inteiramente. Pode-se observar melhor estes resultados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Satisfação em relação ao T&amp;D Cotrijal



Fonte: Pesquisa (junho/2014)

Pode-se observar pelos resultados obtidos que os colaboradores, apesar de estarem satisfeitos com o modelo de T&D adotado pela Cotrijal, acreditam que a cooperativa pode desenvolver novas práticas, como cursos a distância, que tornam esse processo cada mais prático e dinâmico, acompanhando as inovações do mercado.

Na percepção de Pearson (2010), o T&D é uma dança de dois passos que devem estar bem sincronizados, onde se a empresa não tiver um plano de desenvolvimento para o longo prazo, corre o risco de estar sempre aplicando ações meramente corretivas e desarticuladas, e por outro lado a pessoa, ao participar de programas isolados de treinamento, também está caminhando rumo ao seu crescimento integral.

Nas avaliações dos processos de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal, pode-se observar o grau de satisfação deles com as técnicas utilizadas de treinamento, aspectos esses encontrados na questão a seguir

**Questão 15 – Indique aspectos que lhe agradam nos processos treinamento e desenvolvimento promovido pela Cotrijal.**

Nessa Tabela 5 tem-se as respostas dos funcionários sobre os processos já desenvolvidos pela empresa na área.



Tabela 5 – Indique aspectos que lhe agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal

<b>Respostas</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Interação com os colegas das unidades	15	25,0
Qualidade dos instrutores, carga horária suficiente e adequada, realização de treinamentos em horário de trabalho.	10	16,7
Conhecimento e entrosamento	6	10,0
Treinamentos são atualizados com o mercado	3	5,0
Dinâmica em grupos	3	5,0
Aplicabilidade, mudanças no mercado, acompanha a tecnologia	3	5,0
Treinamento focado com ótimos profissionais	2	3,3
Conhecer novos processos para o trabalho	2	3,3
Acessibilidade; qualidade	2	3,3
A organização é muito boa	2	3,3
Treinamento proporcionado por colaboradores	1	1,7
Tratam de questões que vivenciamos	1	1,7
Qualidade de palestrantes, foco dos assuntos abordados com a linha de trabalho	1	1,7
Processos modernos, que nos preparam para o mercado atual	1	1,7
Particularidade	1	1,7
O ambiente dos treinamentos	1	1,7
Fuga da rotina de trabalho	1	1,7
Desenvolvimento de capacidades	1	1,7
Comunicação através do portal e email	1	1,7
Atualização Profissional	1	1,7
Atenção e qualificação	1	1,7
Aprimoramento; dedicação; melhoria	1	1,7
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa (Maio/2014)

Observando os resultados obtidos na Tabela 5, nota-se que entre os aspectos que mais agradam os funcionários nos processos de treinamento é a interação com os colegas das unidades (25%), seguido pela qualidade dos instrutores, carga horária suficiente e adequada e realização de treinamentos em horário de trabalho (16,67%); conhecimento e entrosamento (10%), dinâmica em grupos, aplicabilidade, mudanças no mercado, acompanha a tecnologia e treinamentos são atualizados com o mercado (5% cada). Estas respostas vem ao encontro com o conceito de treinamento que, para Marras (2005), objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Pode-se notar que os colaboradores valorizam bastante a integração com outros colegas, mas também a qualidade dos treinamentos que é disponibilizado, que proporciona para eles um acréscimo de conhecimento importante na execução do trabalho. Existem também aspectos que não agradam nos processos de treinamentos e que estão apresentados a seguir.

**Questão 16 – Indique aspectos que não lhe agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal**

Na Tabela 6 irá se obter os resultados relacionados aos aspectos que não agradam os colaboradores nos processos de T&D adotados pela Cotrijal.

Tabela 6 – Indique aspectos que não lhe agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal

<b>Respostas</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Treinamentos que abrangem muitas áreas	4	8,9
Treinamentos extensos	4	8,9
Treinamentos em horários não adequados	4	8,9
Objetividade em alguns assuntos	4	8,9
Teoria demasiada	3	6,7
Escolha das pessoas a serem treinadas	3	6,7
Distância percorrida	3	6,7
Treinamentos repetitivos	2	4,4
Poucos treinamentos	2	4,4
O que me desagradou foi o pouco tempo de treinamento disponibilizado	2	4,4
Falta de integração dos funcionários	2	4,4
Demora para ocorrer os treinamentos	2	4,4
Treinamentos internos	1	2,2
Poderia ainda ser mais aberto a sugestões dos colaboradores	1	2,2
Os treinamentos que não me agradam são aqueles em que há exposição desnecessária	1	2,2
O RH não promove treinamentos que visam a melhoria da postura dos colaboradores dentro da empresa na minha área e sim as empresas oportunismo os treinamentos. Porém temos que levar em consideração que treinamentos oportunidades por empresas são feitos para a Cotrijal e para todas as empresas que possuem bandeiras das marcas. O RH tem que estar preocupado em promover funcionários diferenciados e não somente se alto promover com treinamentos.	1	2,2
Focado somente para cargos de gerência ou coordenação, nos quais os processos são feitos por auxiliares e que muitas vezes não é repassado até nós	1	2,2
Falta de funcionário em expediente	1	2,2
Atraso na finalização	1	2,2
As vezes são marcados com pouca antecedência	1	2,2
Ambiente físico para a realização dos treinamentos	1	2,2
Agendar período de treinamento em dias que coincidem com o fechamento do mês	1	2,2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa (Maio, 2014)

Na Tabela 6, em relação aos aspectos que não agradam nos processos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela Cotrijal, obtiveram-se respostas mais distintas, destacando-se treinamentos em horários não adequados, treinamentos extensos, objetividade em alguns assuntos e treinamentos que abrangem muitas áreas, onde ambos obtiveram 8,89%, seguido por distância percorrida, teoria demasiada e escolha das pessoas a serem treinadas, ambos com 6,67% das repostas.

Pode-se notar que na maioria dos respondentes da pesquisa os horários, a objetividade, a extensão e, principalmente, os treinamentos que abrangem muitas áreas são os principais aspectos que não agradam, mas que trabalhados pela área de T&D da Cotrijal, através de uma melhor identificação das necessidades, terá resultados mais expressivos dentro do esperado pela empresa. Como afirma Boog (2013), a correta identificação das necessidades de treinamento, calçada no regime de competências, inova o foco e favorece a leitura mais precisa do que realmente interessa para empresas e instituições.

Para que o processo de identificação das necessidades de treinamento seja mais preciso e completo deve conter as sugestões de melhoria dos colaboradores, que apresenta-se na questão a seguir.

**Questão 17 – Que sugestões você indica a Cotrijal para a melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em geral.**

Na Tabela 7 irá se verificar sugestões dos colaboradores para a melhoria do processo de T&D para uma maior atualização profissional das áreas da empresa.

Tabela 7 – Que sugestões você indica a Cotrijal para a melhoria dos processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores em geral

<b>Respostas</b>	<b>Freq.</b>	<b>%</b>
Treinamentos mais específicos para cada setor	20	39,2
Treinamentos mais práticos visando o trabalho no dia-a-dia	6	11,8
Treinamento sobre linha agrícola e veterinária	3	5,9
Melhoria nos processos de avaliação dos treinamentos	3	5,9
Ouvir os colaboradores para saber suas demandas	2	3,9
Modernizar alguns processos de treinamento	2	3,9
Usar mais o pessoal do RH para treinar as pessoas, tem bastante pessoas no setor e não há muito treinamento, ao menos na minha unidade	1	2,0
Uma melhor formulação dos modelos de treinamento	1	2,0
Treinamentos semestrais p/ todos os colaboradores	1	2,0
Treinamentos mais próximos ou que não necessitem deslocamento	1	2,0
Treinamentos mais objetivos	1	2,0
Solicitar aos gestores através de formulários a necessidade de treinamento anual aos seus colaboradores	1	2,0
Processo de escolha dos colaboradores	1	2,0
Melhor organização e cronograma de atividades	1	2,0
Fazer mais cursos	1	2,0
Disponibilizar treinamentos de inteligência interpessoal	1	2,0
Disponibilidade	1	2,0
Direcionar maior carga de treinamento para pessoal da ponta	1	2,0
Criação de um modelo a distância	1	2,0
Antes mesmo de trabalhar deve ser feito o treinamento e deve ser mais longo pelo menos 1 dia	1	2,0
Abrangência maior de turmas	1	2,0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa (Maio,2014)

Observa-se na Tabela 7 a questão sobre as sugestões de melhoria para os processos de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal, um resultado expressivo para os treinamentos específicos para cada setor, sendo 39,22% e também para os treinamentos mais práticos visando o trabalho no dia a dia, que obteve 11,76% das respostas, e com 5,88% ficaram: melhorias nos processos de avaliação dos treinamentos; e treinamentos para linha agrícola e veterinária.

Com esses resultados pode-se observar que os colaboradores, em sua grande maioria, consideram o treinamento mais específico para cada setor e cargo ocupado na empresa como a forma de se especializarem e desempenharem um trabalho mais qualificado vindo ao encontro com os objetivos da empresa. Conforme afirma Pearson (2010), a análise dos cargos

estando articulado com outras áreas como mapeamento de competências é de grande utilidade para o correto levantamento das necessidades de treinamento.

Um processo correto e bem estruturado de levantamento das necessidades de treinamento, alinhado aos objetivos da empresa e as necessidades dos colaboradores em cada setor, pode ser a peça chave para um melhor desenvolvimento dos colaboradores e melhor aproveitamento na função em que trabalha.

### **4.3 Sugestões e recomendações**

Analisando os resultados obtidos na pesquisa aplicada na empresa, pode-se verificar que os funcionários estão motivados, embora haja alguns fatores que podem ser melhorados, os quais foram verificados no questionário aplicado. Deixa-se então, algumas sugestões para que a área de RH, juntamente com os gestores da empresa, possa desenvolver elevando o conhecimento dos seus colaboradores:

- disponibilizar treinamentos mais específicos para os setores da cooperativa, qualificando ainda mais os colaboradores para as funções exercidas;
- treinamentos mais práticos e objetivos, com redução de carga horária, tornando-se mais atrativo e menos maçante ;
- desenvolver e coordenar cursos de ensino a distância (ead) por meio do portal corporativo da empresa, qualificando assim o colaborador sem que seja necessário seu deslocamento até a matriz, onde são efetuados os treinamentos atualmente, reduzindo assim gastos com contratação dos instrutores, deslocamento e alimentação para funcionários de outras localidades.
- uma avaliação mais completa e precisa dos processos de treinamento aplicados pela Cotrijal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema desenvolvido foi a gestão do treinamento e desenvolvimento tendo por base as etapas de elaboração de um projeto de T&D, a educação corporativa como a inovação da área, e como foco principal do trabalho foi o estudo de caso em uma cooperativa, analisando os processos treinamento e desenvolvimento por ela utilizados e o que pode desenvolver para melhorá-los.

A empresa em que a pesquisa foi realizada é a Cotrijal, onde foi estudado os processos de T&D utilizados atualmente, a forma como é desenvolvido o plano de treinamento e desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores em relação aos treinamentos aplicados pela cooperativa.

A metodologia utilizada neste trabalho, para obtenção dos dados da empresa apresentou-se pelo modelo qualitativo, onde foi aplicado uma entrevista juntamente com a gestora de T&D da Cotrijal, que apresentou os processos de elaboração do plano de T&D da Cotrijal, e como é executado, e no modelo quantitativo, onde foi aplicado um questionário com o objetivo de obter a satisfação dos colaboradores da Cotrijal com os processos de treinamento utilizados.

Os principais resultados obtidos com a pesquisa são que os colaboradores da Cotrijal se encontram satisfeitos até certo ponto com as estratégias de T&D utilizadas, mas que consideram uma necessidade da cooperativa desenvolver ainda mais esse processo, buscando treinamentos mais específicos para cada função desempenhada na empresa.

Como sugestão para melhorar as estratégias de T&D, a Cotrijal pode desenvolver um plano de treinamento com maior participação dos colaboradores, para atender melhor as suas necessidades de atualização profissional. Uma avaliação mais aprofundada dos resultados do treinamento, podendo assim ter mais informações necessárias para se desenvolver um treinamento de qualidade, além de desenvolver como complemento do processo, a criação de

uma educação corporativa, com o desenvolvimento do ensino a distância (EAD), para reduzir alguns processos efetuados presencialmente por instrutores.

Este estudo permite aprofundar o conhecimento sobre os processos de T&D, como são desenvolvidas e aplicadas numa organização, as inovações existentes nessa área, como a educação corporativa. Poder contribuir com sugestões de melhoria ao processo de T&D em uma cooperativa.

## REFERÊNCIAS

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1999.

BITTENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Makron books, 1999.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento, Processos e operações**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais e aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

EBOLI, Marisa. **Coletânea universidades corporativas: educação para empresas no século 21**. São Paulo: Schmukler editors, 1999.

FILHO, Maestro. **Modelo relacional entre modernização organizacional práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Tese de doutorado não publicada. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.



KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**, São Paulo, Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa: Fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MUNHOZ, Antonio Siemsen. SELEME, Roberto Bohlen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PORTAL Corporativo. **Manual web aula**. Disponível em: <<http://manuallms.webaula.com.br/internaaluno.html>>. Acesso em: 11 mai. 2014.

REVISTA FAE Business. **Unifae Publicações**. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n12/rh.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n12/rh.pdf)>. Acesso em: 11 mai. 2014.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da educação corporativa**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A GESTORA DE RH

1. Existe um planejamento de Treinamento e Desenvolvimento para a Cooperativa para os próximos 2 anos?
2. Quais foram os treinamentos disponibilizados aos colaboradores nos últimos 12 meses (cursos, palestras, visitas técnicas a outras cooperativas/empresas, workshop, cursos a distância, entre outros praticados pela Cooperativa)?
3. Como são feitos os levantamentos das necessidades de treinamento pela cotrijal? É por setor? Por função? Por disponibilidade de investimentos? Relacionados ao Planejamento da Cooperativa? São em cima das demandas do negócio? Quais são os instrumentos utilizados (questionários aos colaboradores, entrevista de desligamento, na seleção de funcionários, nas observações dos gestores do dia a dia, nas avaliações de desempenho, reclamações de associados ou clientes, ou outras formas)?
4. Feito os levantamentos de necessidades de treinamento, como são definidos os setores que receberão os treinamentos?
5. Como é desenvolvido o planejamento dos treinamentos (escolha das técnicas de treinamento, a sistematização (dia, período), os recursos necessários e os profissionais envolvidos, o público alvo, orçamento)?
6. Quais são as estratégias de comunicação e estímulo para os colaboradores participarem dos treinamentos?
7. Como são feitas as avaliações dos treinamentos e desenvolvimentos (instrumentos de pesquisa)?

8. Como são solicitados os investimentos para aplicação dos treinamentos?

9. Como você avalia a área de treinamento e desenvolvimento da Cooperativa? Que sugestões você dá à Cooperativa?

#### **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS**

1) Tempo de empresa:

- a) ( ) 0 a 5 anos
- b) ( ) 5 a 10 anos
- c) ( ) 10 a 25 anos
- d) ( ) + 25 anos

2) Cargo:

- a) ( ) Auxiliar Operacional
- b) ( ) Gerente
- c) ( ) Coordenador
- d) ( ) Auxiliar administrativo
- e) ( ) Superintendente
- f) ( ) outro:

3) Escolaridade:

- A) ( ) ensino fundamental incompleto
- B) ( ) ensino fundamental completo
- C) ( ) ensino médio incompleto
- D) ( ) ensino médio completo
- E) ( ) ensino superior incompleto
- F) ( ) ensino superior completo

Questão	1 Discordam totalmente	2 Discordam em parte	3 Não concordam nem discordam	4 Concordam em parte	5 Concordam inteiramente
<p>1- A Cotrijal proporciona treinamento e desenvolvimento às pessoas para melhorarem sua atuação.</p> <p>2- A forma com que a Cotrijal identifica as necessidades de treinamento através dos gestores, atende a demanda dos colaboradores por treinamentos.</p> <p>3- O Programa de Integração de Novos Colaboradores da Cotrijal (Integração Institucional e Integração Setorial), permite ao novo colaborador conhecer a empresa (missão, visão, valores).</p> <p>4 - O processo de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores da Cotrijal parte dos objetivos estratégicos da empresa, esta alinhado com o cargo ocupado, e é contínuo e dinâmico.</p> <p>5 – Os profissionais contratados para dar os treinamentos, atendem as necessidades do treinamento.</p> <p>6 – O plano de treinamento e desenvolvimento feito em parceria com o RH e gestores, é adequado para atender as demandas e as necessidades dos setores da cooperativa.</p> <p>7 – A quantia de horas destinadas para o treinamento dos colaboradores é o suficiente para o bom desempenho na função que exerce.</p> <p>8 – Os treinamentos são realizados no período da entre safra e em horário de trabalho facilitando o aprendizado e a aplicabilidade no setor.</p> <p>9 - Os meios de comunicação por portal corporativo e emails facilitam a divulgação dos treinamentos para os colaboradores.</p> <p>10 - A avaliação aplicada pela Cotrijal após os treinamentos é adequada para avaliar a qualidade do treinamento.</p> <p>11 - Eu consigo identificar no meu dia-a-dia uma melhoria do meu desempenho após o treinamento.</p> <p>12 - O processo de treinamento e desenvolvimento da Cotrijal é atualizado seguindo as tendências de mercado</p> <p>13 - Tenho interesse em receber treinamentos relacionados a minha função na Cotrijal</p> <p>14 - Tenho interesse em fazer cursos a distância se disponibilizados pela Cotrijal (exemplo: via <i>internet</i> pelo portal corporativo da Cotrijal ).</p>					

**Questões abertas**

15 - Indique aspectos que lhe AGRADAM nos processos Treinamento e Desenvolvimento promovidos pela Cotrijal.

16 - Indique aspectos que NÃO LHE AGRADAM nos processos Treinamento e Desenvolvimento promovidos pela Cotrijal.

17 - Que sugestões você indica a Cooperativa para ampliar o Treinamento e Desenvolvimento aos colaboradores em geral.