

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

MARCOS BRISTOT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS EMPRESAS FAMILIARES**

CASCA

2014

MARCOS BRISTOT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS EMPRESAS FAMILIARES**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *Campus* Casca, como parte da avaliação da disciplina.
Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

CASCA

2014

MARCOS BRISTOT

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS EMPRESAS FAMILIARES**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Pesquisa em Administração, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, *Campus* Casca, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Olivo Tiago Giotto

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Olivo Tiago Giotto – Orientador
Universidade de Passo Fundo

Prof. Sibeli Paulon Ferronato
Universidade de Passo Fundo

Prof. Anderson Neckel
Universidade de Passo Fundo

Aos meus pais, Albertinho e Marinês, que me transmitiram com palavras e orações força e coragem para seguir em frente e, com exemplos, mostraram-me o real valor de se dedicar a um sonho. Pessoas que souberam compreender os momentos de ausência física, com sabedoria e paciência, em prol da concretização de um objetivo maior: ser Administrador.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela fé e perseverança necessárias para chegar a esta etapa da vida e por ter colocado em minha vida pessoas que me proporcionaram estar aqui.

Aos meus pais, Albertinho e Marinês, que me deram a vida, mostraram-me o caminho certo e sempre estiveram ao meu lado.

À minha namorada Daniela, pela compreensão, paciência e apoio.

Aos amigos, colegas de trabalho e de faculdade, que me auxiliaram a crescer diariamente, me motivaram, dividiram conquistas, sofrimentos e vitórias. Companheiros de luta, que, juntos, podemos construir novas formas de pensar e agir.

Aos professores, que passaram um pouco de seu conhecimento a fim de contribuir na formação de um profissional, pela dedicação, paciência e empenho.

Ao meu orientador Olivo Tiago Giotto, que soube suprir minhas limitações e teve paciência para ensinar. Também agradeço pelos ensinamentos e experiências trocadas. Eterna gratidão.

“A sabedoria de um homem não está em não errar, chorar, se angustiar e se fragilizar, mas em usar seu sofrimento como alicerce de sua maturidade”.

Augusto Cury

RESUMO

BRISTOT, Marcos. Treinamento e desenvolvimento: Um estudo multicaso em três empresas familiares. Casca/RS, 2014. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Qualificar a mão de obra não se abrevia somente em garantir a qualidade dos produtos e serviços; mais do que isso, significa proporcionar um diferencial competitivo para as organizações. Este estudo trata sobre o T&D em três empresas familiares da região, buscando compreender como ocorre a gestão de T&D, seguido da análise dos processos de T&D comparado à teoria e sugestões de melhorias. O estudo pretende contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal, já que o T&D valoriza o funcionário como pessoa e propicia o desenvolvimento de suas aptidões. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado. Foram entrevistadas três empresas familiares da região. A análise do conteúdo aborda o planejamento estratégico de GP, a percepção da gerência sobre T&D e o processo de T&D nas três empresas estudadas comparando os resultados com a teoria. Mediante a entrevista, identificou-se que as empresas percebem a importância do T&D como diferencial competitivo; das três empresas, duas realizam um processo estruturado de T&D. A pesquisa permite concluir que, de forma geral, as empresas sabem da importância do T&D, realizam os processos, investem na capacitação dos funcionários, visualizam os resultados e têm a gestão de pessoas integrada ao planejamento estratégico da empresa. Os resultados evidenciam que o T&D promove um diferencial nas organizações e, cada vez mais, as empresas devem integrar os setores, a fim de promover uma gestão estratégica de GP, porém verifica-se que empresa de menor porte não faz a gestão estratégica de GP, nem possui um setor de GP estruturado, justificando ser pequena empresa. Toda empresa seja pequena, média ou grande necessita realizar o T&D estratégico para torná-la competitiva e preparada para atuar no mercado.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento. Gestão de Pessoas. Empresas familiares.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	10
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	CONCEITUAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ...	13
2.1.1	Evolução histórica	14
2.1.2	A Administração Científica	15
2.1.3	A escola das Relações Humanas.....	16
2.1.4	Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	17
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	19
2.2.1	Conceituação de Gestão estratégica de pessoas	19
2.2.2	A estratégia de gestão de pessoas inserida na estratégia organizacional	20
2.2.3	Interação de T&D estratégico com as funções de GP	21
2.3	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
2.3.1	Processo de desenvolvimento organizacional, treinamento e Desenvolvimento	23
2.3.2	Etapas de Elaboração de um projeto de T&D.....	26
2.3.3	Diagnósticos das necessidades de treinamento	27
2.3.4	Planejamento e Programação.....	28
2.3.5	Execução do treinamento.....	29
2.3.6	Avaliação do treinamento	30
2.3.7	Evolução da educação	31
2.3.8	Desenvolvendo pessoas.....	32
2.4	EMPRESAS FAMILIARES	33
2.4.1	Conceituação de Empresas Familiares.....	33
2.4.2	Sucessão familiar	34
2.4.3	Problemática sobre as empresas familiares	35

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISES	38
3.2.1	Síntese da fundamentação bibliográfica	39
3.3	RESPONDENTES DA PESQUISA	40
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	42
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	44
4.1.1	Empresa 1	44
4.1.2	Empresa 2	45
4.1.3	Empresa 3	46
4.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GP	46
4.2.1	A Gestão de Pessoas integrando o planejamento estratégico	48
4.3	PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA SOBRE T&D	50
4.3.1	Contribuição do T&D	52
4.3.2	Necessidade do T&D	54
4.4	PROCESSOS DE T&D	55
4.4.1	Identificação das necessidades de T&D	56
4.4.2	Planejamento de T&D	58
4.4.3	Execução do projeto de T&D	61
4.4.4	Avaliação dos processos de T&D	62
4.4.5	Treinamentos realizados e planejamento futuro de T&D	64
4.5	SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ATINGIDOS	66
4.6	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICES	75

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado na sociedade atual e a necessidade de buscar constantemente o conhecimento, tendo em vista a sua defasagem, devem levar o gestor a pensar em meios para aperfeiçoar as práticas empresariais e preparar o empregado para ter diferenciais competitivos a fim de sobreviver no mercado. A inserção das organizações na sociedade da informação faz com que as empresas busquem capacitar constantemente seus empregados.

Trabalhar com pessoas tornou-se um grande desafio. É preciso prepará-las para que consigam oferecer o melhor de si para a empresa, com o propósito de agregar um diferencial competitivo na empresa. As pessoas tornaram-se parte fundamental para a empresa, bem como o cumprimento de metas e objetivos. Realizar ações e promover o desenvolvimento dos funcionários auxilia a empresa a engajar e desenvolver cada vez mais os funcionários.

O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, projetado para auxiliar os indivíduos a poderem desenvolver suas capacidades técnicas. A grande maioria das organizações tem apoiado a ideia de planejar programas de treinamento (MINICUCCI, 1995). Segundo Albuquerque e Leite (2009), o processo de desenvolvimento organizacional enfatiza o uso do *feedback* contínuo e da avaliação dos resultados, com o intuito de orientar e impor as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.

Dessa forma, o T&D contribui para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, pois a empresa precisa dele para contribuir com o desenvolvimento da mesma, sendo que o capital humano é o grande diferencial de uma empresa. Entretanto, para isso, é necessário prepará-lo para dar respostas frente às exigências impostas pela competitividade do mercado. As empresas devem estar preparadas para todos os acontecimentos possíveis.

O objetivo deste estudo é compreender como se consolida a gestão de T&D nas três empresas estudadas com o intuito de verificar como é o processo de T&D, comparando com a teoria e verificando se ele está sendo executado de forma correta. À medida que a concorrência

aumenta, os mercados ficam cada vez mais competitivos, ocasionando um aumento na valorização das pessoas, buscando reter o conhecimento produzido na organização.

Por isso, as empresas devem estar atentas quanto às mudanças que o cenário vem sofrendo e planejar o processo de T&D, tendo em vista capacitar as pessoas para que elas possam aumentar a rentabilidade da empresa, refletindo em lucratividade. Promover o T&D da empresa é necessário, para manter o funcionário sempre apto a produzir mais e melhor.

Segundo Eboli (2004), a educação profissional aprimora o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo do ser humano. Também é responsável pelo processo de transmissão da herança cultural às novas gerações. Assim, educação diz respeito às influências intencionais em relação ao ser humano, tendo por objetivo formá-lo e desenvolvê-lo.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

Segundo Nunes et al. (2013), em empresas familiares que participaram daquele estudo, os empresários entrevistados apresentam algumas dificuldades na gestão de seu negócio, como a carência de profissionais competentes, ausência de políticas econômicas adequadas, insegurança jurídica, dificuldades técnicas para realização do seu trabalho, limitações técnicas para o exercício do cargo de gestor, não disponibilidade de mão de obra qualificada e comprometida para dar-lhe o suporte necessário. De acordo com Nunes et al. (2013), os empresários entrevistados naquele estudo afirmam que enfrentam dificuldades em contratar mão de obra qualificada e comprometida, em reunir e/ou reter talentos, em inspirar pessoas, bem como em formar uma equipe de trabalho com pessoas capacitadas e com valores humanos. Quando encontram profissionais capacitados, a empresa não tem capacidade financeira de pagar pelos serviços, o que faz com que se sintam sós, como descreve o empresário.

Com base neste estudo, foram escolhidas três empresas de segmentos distintos, de origem e gestão familiar. Entre as dificuldades apontadas por Nunes et al. (2013), o estudo busca pesquisar a gestão de T&D, que vai ao encontro do que os gestores levantaram sobre a falta de mão de obra qualificada e comprometida, com o objetivo de aprofundar o conhecimento de como as empresas desenvolvem seus planos de T&D e identificar se os empresários estão conseguindo suprir à falta de mão de obra qualificada para sua empresa.

A região onde se localizam as empresas tem predominância agrícola, é expressiva e responsável por boa movimentação da economia dos municípios. A indústria também possui uma parcela importante no desenvolvimento regional. Percebe-se grande predominância de

empresas familiares, nas quais se preservam os costumes e tradições deixadas pelos antecedentes. As cidades onde as empresas estão instaladas são de pequeno e médio porte com uma população estimada entre 6 e 40 mil habitantes.

A Empresa 1 atua no ramo de mineração há mais de 40 anos, com indústria e comércio de Basalto e Granito. A empresa conta atualmente com 20 colaboradores. A empresa é composta por dois sócios (pai e filho) – apenas o filho atua na administração do negócio.

A Empresa 2 atua no ramo de nutrição animal, há mais de 20 anos, com fabricação voltada à produção de suplementos para os segmentos de suínos, bovinos e aves. Possui um quadro de, aproximadamente, 130 colaboradores. Os sócios dividem o capital em duas empresas jurídicas que detém 50% cada uma, dividindo o capital social entre dois irmãos – os diretores da empresa e seus filhos figuram como gerentes.

A Empresa 3 atua no segmento de curtimento de couros e agora também se expandiu para áreas afins, como agropecuária, frigoríficos e unidades de processamento de subprodutos. Possui 18 unidades produtoras espalhadas pelo Brasil. Atualmente, a empresa possui 2.900 colaboradores nas 18 unidades, na unidade estudada conta com 390 colaboradores.

A carência de mão de obra qualificada despertou o interesse em dar continuidade ao estudo, considerando a importância do T&D nas empresas e o diferencial competitivo. Isso justifica a insistência em estudar tal dificuldade apontada comparando as ações que a empresa realiza com a teoria apresentada na literatura. O estudo tem a finalidade de realizar uma pesquisa com esses gestores de três empresas familiares e analisar quais suas práticas de treinamento e desenvolvimento do funcionário.

Em análise, o administrador ou gestor não pode simplesmente alegar a falta de profissionais no mercado. Ele, o gestor, deve buscar formas de intensificar e disseminar o conhecimento, investindo em treinamento, para que se obtenha resultado e se ofereça um bom atendimento ao cliente e se aperfeiçoem as tarefas desempenhadas no chão de fábrica.

O treinamento constitui a educação que busca adaptar o homem à determinada função – profissional ou não. Já o desenvolvimento objetiva educar e, também, ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento; além disso, pode-se tratar de evolução pessoal, sendo o centro das atenções o ser humano (BASTOS, 1994).

A justificativa deste estudo é buscar aprofundar a dificuldade apontada pelos gestores na pesquisa citada anteriormente: a carência de profissionais competentes que atendam às necessidades da empresa. O investimento em capacitação é necessário para a empresa oferecer

um diferencial competitivo ante o mercado, juntamente com o aspecto de valorização do colaborador como peça fundamental ao negócio.

A relevância científica justifica-se na comparação da aplicabilidade das teorias nas organizações, tendo em vista a estruturação de T&D nas empresas, indiferentemente do porte, seja pequena, média ou grande. Sabendo da importância do processo nas empresas, será uma forma de apresentar os benefícios do planejamento nas empresas estudadas, bem como as vantagens e os benefícios que refletem após a execução do T&D na empresa.

Com a capacitação dos colaboradores, a empresa não só investe no âmbito profissional, mas certamente o profissional não será o mesmo perante a sociedade, pois o conhecimento amplia a visão da pessoa, fazendo-a enxergar as coisas de forma mais crítica e seletiva. Além de contribuir para a empresa, o treinamento faz com que o colaborador atue na sociedade como pessoa de referência, capaz de tomar decisões e ser líder no meio em que vive. Por fim, além de formar bons funcionários, formam-se cidadãos conscientes capazes de fazer a diferença e ser agentes de transformações sociais.

Tendo em vista a exigência de um profissional qualificado, busca-se entender qual a visão do gestor em relação a um profissional qualificado e qual a importância do treinamento e desenvolvimento na percepção dos líderes. Dessa forma, com o estudo, procura-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como se consolida a gestão de T&D nas três empresas familiares estudadas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Verificar como se consolida a gestão de T&D nas três empresas familiares estudadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar como ocorre o processo de T&D nas três empresas familiares da região.
- b) Analisar o processo de T&D, comparando-o com o referencial bibliográfico, a fim de identificar as lacunas existentes.
- c) Sugerir ações para os processos de T&D nas três empresas familiares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O treinamento tem por objetivo preparar a pessoa para a realização de tarefas específicas. Em contrapartida, um programa de desenvolvimento gerencial oferece uma visão ampla de todo o negócio preparando a pessoa para almejar novos objetivos e desenvolver aptidões competitivas na gestão (MARRAS, 2000).

Esta seção trata da conceituação referente ao T&D, bem como a importância na organização, além de apontar os métodos corretos de T&D, para que a empresa consiga dispor de um processo eficaz capaz de proporcionar aperfeiçoamento profissional e valorização do pessoal que trabalha na empresa.

2.1 CONCEITUAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de Recursos Humanos surgiu quando foi necessário registrar os trabalhadores, atentando ao controle nas horas trabalhadas, faltas e atrasos, com o objetivo de pagamento ou desconto ao trabalhador, parecido ao que se faz hoje. São as grandes organizações as responsáveis pelas primeiras mudanças no campo dos Recursos Humanos, aderindo aos estudos e pesquisas no ramo acadêmico, para que se pudessem valorizar novas formas de liderança que atingissem os planos traçados pelas organizações (MARRAS, 2000).

De acordo com Gil (1994), a Administração de Recursos Humanos trata da Ciência da Administração que busca envolver o trabalhador aos objetivos e contexto da empresa convergindo esforços para aumentar a produtividade. Sua estrutura é composta pelas áreas que gerenciam e controlam o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal da organização.

O treinamento, segundo Marinelli (2007), nasceu na Antiguidade, integrando o processo de educação há 4.000 anos. De acordo com o código Hamurabi, aprender um ofício era visto como ponto interessante. Por exemplo, um artesão ensinava uma criança e mostrava

um ofício; ninguém, em época alguma, poderia reclamar. Se, de alguma forma, não lhe ensinasse seu ofício, o filho adotivo retornaria à casa paterna.

Nesse contexto, Gil (1994) destaca que a administração de Recursos Humanos emergiu perante a necessidade de suprir às exigências das tarefas, que, através do intenso crescimento das organizações, mostram-se presentes diante da complexidade das tarefas de gestão de pessoal.

A necessidade de controle sobre os funcionários surgiu desde os primórdios da gestão. A gestão de T&D busca envolver o trabalhador aos objetivos da empresa. Dessa forma, valoriza-se mais o funcionário, pois o torna parte integrante das conquistas da empresa. A gestão de Recursos Humanos emergiu tendo em vista as necessidades apresentadas pelo crescimento das organizações. O T&D possui papel fundamental nas empresas, considerando o desenvolvimento de novas capacidades que podem ser aproveitadas na empresa, visto que o objetivo da gestão de T&D é fazer com que o funcionário se torne cada vez mais corresponsável pela empresa.

2.1.1 Evolução histórica

Na Inglaterra, por volta de 1730, iniciava-se o processo de Revolução Industrial, que surgiu com o objetivo de superar o atual sistema artesanal de produção pelo sistema fabril. Nesse contexto histórico, houve um intenso processo de mecanização introduzindo novas formas de produção, as quais se valiam de máquinas capazes de realizar tarefas que antes necessitavam de esforço físico humano. O atual processo produtivo utilizado era fragmentado, e cada operário responsabilizava-se por uma tarefa de execução, tornando o processo demorado e mecanizado (VIZIOLI, 2010).

Consoante Marras (2000), na época, com a introdução das máquinas a vapor, elétricas, eletrônica e o transmissor, mudanças tecnológicas atuais dos processos de produção passaram a ser notórias. Quem por primeiro proporcionou essas mudanças foi o engenheiro Frederick W. Taylor, que almejava em seus estudos maximizar a eficiência na produção.

Em meados do século XVIII e início do século XIX, ocorreu a introdução da manufatura, a qual também contribuiu com importantes mudanças na área do treinamento. Isso porque ela substituiu o sistema de artesanato individual pelo fabril, que provocou a divisão do trabalho e a especialização. Por meio do desenvolvimento industrial e da produção em série, entraram em cena máquinas, processos e experimentações provocadas pela necessidade de qualificação pessoal, o que fez dos processos de aprendizagem um importante fator ao desenvolvimento de novas atividades (MARINELLI, 2007).

Nesse particular, Vizioli (2010) defende que a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos não pode ser dividida em etapas definidas criteriosamente. Uma vez que as mudanças aconteceram gradativamente, o modo de pensar da época foi substituído por novas ideias e formas de se olhar a Administração.

Marinelli (2007) enaltece que, em meados de 1930, o processo de treinamento desenvolveu-se em âmbito global, enfatizando a união dos Estados em concordância com as organizações. Em conjunto com a Segunda Guerra Mundial, houve necessidade de transformar a indústria em fornecedora de materiais bélicos. Com essa situação, aumentou o interesse mundial pela formação da mão de obra. No Pós-guerra, o treinamento passou a fazer parte do cotidiano das organizações que compunham os diversos ramos da economia.

Com as intensas mudanças do processo produtivo, o T&D tornou-se fundamental para poder adequar as novas realidades produtivas. Com novas máquinas inseridas nas fábricas, tornou-se indispensável o T&D no processo de qualificação das pessoas. As mudanças foram positivas; o desafio foi adequar as pessoas a essas novas mudanças, para que produzissem mais e melhor.

2.1.2 A Administração Científica

O movimento da Administração Científica originou-se a partir das experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e com Henry Fayol (1841-1925) na França. O objetivo era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, que substituiriam a improvisação e empirismo muito utilizados na época, viabilizando profissionalizar as atividades, com o propósito de criar uma ciência (GIL, 1994).

Marras (2000) faz menção aos ícones da Administração, Taylor e Fayol, tornando-os os grandes responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica. Taylor seguiu Fayol com sua Administração geral e industrial (1916), introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: Planejar, Organizar, Coordenar, Comandar, Controlar.

O jovem Taylor não se acomodou com o que já havia feito. Baseado no ideal de eficiência no trabalho, começou a observar cada operário em sua função e passou a dividir suas ações em movimentos menores para poder mensurar o tempo que cada operário levava para completar cada etapa. De acordo com ele, observando a eliminação do tempo desperdiçado, a produção teria resultado mais eficiente (VIZIOLI, 2010).

Analizando suas observações em nível operacional, Taylor concluiu que os operários produziam menos do que sua capacidade de produção. Foi assim que desenvolveu o sistema

de Administração Científica. Esse sistema tinha por objetivo diminuir os movimentos no trabalho para evitar desperdícios e, conseqüentemente, o tempo consumido por cada processo, melhorando o desempenho da produção (GIL, 1994).

Segundo Gil (1994), Fayol foi diretor de uma grande mina e usinas siderúrgicas e acabou contribuindo ao movimento da Administração Científica, sob a doutrina *fayolismo*, que buscava contribuir com os subordinados para uma capacidade técnica que se resume nos princípios seguidos até hoje: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Outra figura marcante nasceu em 1863, Henry Ford tornou-se um ícone da era industrial e do empreendedorismo. Desde criança gostava de motores a ponto de criar diferentes tipos de veículos automotores em seu quintal. Ele fazia negócio vendendo suas invenções para captar os recursos a seus novos experimentos (VIZIOLI, 2010).

Na indústria automobilística, Henry Ford também contribuiu para a fundamentação da Administração Científica. Ele defendia que, para haver redução de custos, a produção deveria ser organizada em massa e com tecnologia à disposição para que se pudesse desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Enfatizava que o trabalho deveria ser individualizado para cada operário em uma única tarefa (GIL, 1994).

Os ícones da Administração foram os responsáveis pela transformação da Administração, porque transformaram as várias formas de gestão e melhoraram os modos de produção. A gestão de T&D é a responsável por formar futuros gestores. Estudos feitos com a população em geral apontam para novas formas de produção que visam aperfeiçoar a produção, buscando atingir um patamar competitivo.

2.1.3 A escola das Relações Humanas

De acordo com Gil (1994), havia um movimento que valorizava as relações humanas no trabalho. Seu surgimento deu-se a partir da identificação de importantes fatores psicológicos apresentados pelos operários nas fábricas. Esses movimentos foram impulsionados e embasados pelos estudos feitos por Elton Mayo, um psicólogo americano (GIL, 1994).

O estudo identificou que nas fábricas havia um elevado grau de absenteísmo, greves, alta rotatividade, fadiga, depressão e alcoolismo. Para entender e compreender melhor esses problemas, iniciaram-se pesquisas em conjunto com a psicologia e a sociologia. Foi utilizado o método experimental para a identificação dos fatores, e as condições de ambiente eram iguais para os diferentes grupos experimentais (VIZIOLI, 2010).

Exemplo disso é tratado por Gil (1994), que cita a experiência pioneira realizada na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida por Mayo. Esta, por sua vez, teve por objetivo estudar as influências da iluminação na produtividade. Buscava, mediante a experiência, ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Com essa pesquisa as relações humanas passaram a ter maior reconhecimento no âmbito das organizações. Pode-se dizer que as relações humanas formam um processo de integração numa situação de trabalho, de modo que sua colaboração auxilie a empresa para, através dos diagnósticos de comportamento, encontrar a satisfação das necessidades sociais e psicológicas.

Ainda foram desenvolvidos por alguns cientistas outros testes com a iluminação do ambiente de trabalho, a fim de verificar seu impacto na produção, mas não se chegou a nenhuma conclusão. Passou-se então a selecionar um grupo menor, pois não estava convencido dos resultados obtidos anteriormente, porém o foco a ser observado não foi mais a iluminação, e sim o descanso e a redução da jornada de trabalho (VIZIOLI, 2010).

A teoria das relações humanas contribui para que se possa conhecer quem está aplicando o T&D e, com isso, haver integração entre as necessidades sociais e psicológicas. Os estudos que envolvem a identificação de fatores que afetam o desempenho na empresa auxiliam na elaboração de um planejamento de T&D e, conseqüentemente, preenchem as lacunas existentes. A teoria das relações humanas colabora no diagnóstico de necessidades e, sobretudo, na qualificação dos funcionários gerando diferenciais competitivos.

2.1.4 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

O conhecimento da palavra Recursos Humanos começou a ser ouvida na década de 60. Na atualidade, boa parte das empresas de grande e médio porte possui o departamento de recursos humanos. A Administração de Recursos humanos teve seu surgimento na introdução de conceitos originados da Teoria dos Sistemas à gestão de pessoal (GIL, 1994).

Surgiram, em meados de 1945 à luz do Behaviorismo, segundo Vizioli (2010), os primeiros estudos sobre as questões de liderança, motivação humana, democracia no trabalho e autocratismo. Nessas condições, somente conhecer uma realidade não era suficiente para agir sobre ela; torna-se indispensável dominar todos os processos com os quais essa realidade está envolvida. Começa-se a se valorizar o cuidado com o pessoal e buscar entender seus aspectos pessoais para compreender seus comportamentos.

Gil (1994) faz menção à Teoria Geral dos Sistemas originada dos estudos do biólogo alemão Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972). Este passou a verificar que certos princípios

de algumas ciências poderiam ser utilizados para análises de outras, desde que seus objetivos pudessem ser compreendidos como sistemas físicos, químicos, sociais, psicológicos, entre outros. Isso fez com que as ciências consideradas estranhas fossem vistas de forma diferente, com o intuito de integrar e agregar.

A partir da década de 50, de acordo com Gil (1994), as ciências sociais, como a Sociologia, enfatizaram os estudos dos sistemas sociais. Entretanto, tudo indica que a Administração foi a ciência social que mais recebeu a contribuição por parte da Teoria geral dos sistemas. Isso se tornou comum à classificação das atividades administrativas em sistemas de produção, de comercialização e de recursos humanos. Pode-se também entender a Administração de Recursos Humanos como uma Administração de Pessoal que busca considerar as atividades numa abordagem sistêmica.

Entre os períodos de 1964 a 1978, os militares assumiram o poder, ostentando principalmente as bandeiras da segurança nacional e do combate à inflação. De 1968 a 1973, as empresas cresceram e se modernizaram e o novo modelo econômico passou a se caracterizar por um processo de concentração que resultou na constituição de grandes empresas. Nesse contexto, começou a ser valorizado o profissional de Recursos Humanos, o administrador de empresas, tendo sua profissão regulamentada pela Lei n. 4.760, de 8/9/1965 (GIL, 1994).

A abordagem humanística criticava grande parte da abordagem clássica, especialmente pelo pouco enfoque oferecido às relações sociais no ambiente de trabalho. A adoção de uma postura radical, caracterizada na grande maioria das vezes simplista, não contribuiu para ganhar aderência do público nas organizações (VIZIOLI, 2010).

A palavra Administração de Recursos Humanos começa a ser ouvida na década de 60, quando ela substitui os termos Administração de Pessoal e Relações Industriais. Hoje a maioria das empresas de grande e médio porte possui departamentos de recursos humanos. A Administração de Recursos Humanos deve-se à introdução dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. A evolução histórica da administração de recursos humanos foi acontecendo de forma cautelosa, e as mudanças ocorriam devagar, substituindo por novas ideias; dessa forma, vários modos de pensar surgiam com o decorrer dos tempos (GIL, 1994).

A Administração de Recursos humanos teve seu surgimento com conceitos originados da Teoria dos Sistemas. Em meados de 1945, começa-se a se valorizar o cuidado com o pessoal e seus comportamentos. Ludwing von Bertalanffy (1901-1972) passou a verificar que certos princípios de algumas ciências poderiam ser utilizados para análises de outras.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A competitividade exige que cada vez mais haja pessoas capazes de responder às exigências impostas pelas novas mudanças. Trabalhar estrategicamente com a área de recursos humanos busca proporcionar uma integração com os demais setores, para que cada vez mais se possa ter foco nos objetivos. Sabe-se que nas organizações existem pessoas que necessitam ter direcionamentos para seguir com seus projetos e aplicar sua potencialidade.

2.2.1 Conceituação de gestão estratégica de pessoas

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização. A estratégia é fundamental para que se tenha um equilíbrio em todas as áreas e não apenas na administração central ou operacional. Necessita-se de estratégia também nas áreas de apoio, como é o caso da área de Recursos Humanos. Esta se diferencia das outras, pois não só trata da estratégia da empresa, mas o seu envolvimento no cumprimento dos objetivos organizacionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Para que a organização tenha competitividade, é necessário mais do capital financeiro e humano e tecnologia. É necessária uma estratégia de negócio que esteja em sintonia com as várias áreas que compõem a empresa, marketing, finanças, entre outras. Deve-se estar sempre monitorando, pois nem sempre a ação terá o resultado esperado para o negócio. Isso reforça que toda e qualquer ação implementada pela empresa deve ter um olhar estratégico que integra os diferentes setores da empresa, tendo em vista o crescimento do conjunto. Todos devem conhecer a estratégia da empresa, visando ao direcionamento do foco (PASCHINI, 2006).

A necessidade dos funcionários, muitas vezes, fica esquecida, ainda que compreenda uma das tarefas básicas da área de Recursos Humanos no processo de Planejamento Estratégico. Isso significa que a estratégia de Recursos Humanos tem de passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários para estabelecer os objetivos empresariais. Sabe-se que nem sempre os objetivos da empresa são os mesmos dos funcionários. Por esse motivo, entende-se que a área de Recursos Humanos deveria fazer parte da reunião em que são tratados dos objetivos não só para tratar dos aspectos humanos enquanto recursos, mas para identificar as necessidades apresentadas pelos funcionários (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Vale lembrar que não existe uma estratégia ideal a cada empresa ou negócio. Cada organização, tendo em vista as variáveis que compõem seu ambiente de negócio, opta por uma

estratégia para seguir e define a estratégia de negócios. A cultura ideal é aquela capaz de garantir a sustentabilidade à estratégia adotada (PASCHINI, 2006).

De acordo com Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), fazer parte do Planejamento Estratégico de GP é fundamental para a implementação do que foi planejado. Nesse aspecto, é importante o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias da organização. Como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer às suas necessidades, é importante que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais. Essa dimensão da estratégia geralmente fica esquecida, sendo importante visualizar as organizações como algo feito para servir às pessoas – proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores, entre outros. Além disso, essas pessoas terão de contribuir de alguma forma para a organização.

Para que a organização tenha competitividade, é necessário exigir mais do capital financeiro, humano e tecnológico. É importante elaborar uma estratégia de negócio que esteja de acordo com as várias áreas que compõem a empresa. Como os objetivos da empresa não são os mesmos dos funcionários, a área de Recursos Humanos deveria fazer parte das reuniões; momento este em que são tratados os objetivos não só dos aspectos humanos enquanto recursos, mas, sobretudo, as necessidades apresentadas e identificadas pelos funcionários. Não há uma estratégia ideal para cada empresa ou negócio. A área de Recursos Humanos é fundamental para a implementação do planejamento.

2.2.2 A estratégia de gestão de pessoas inserida na estratégia organizacional

Nos últimos tempos, percebeu-se que a gestão de pessoas poderia oferecer uma contribuição maior à empresa se esta estivesse ligada à estratégia da organização para ter um direcionamento das ações com vistas a agregar maior participação nos resultados da empresa. Esta visão trata de uma perspectiva sistêmica da organização, oposta à visão funcional, que, além de rígida, tinha pouca flexibilidade e não respondia às necessidades de mudanças da empresa (CARNEIRO, 1994).

Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), por meio da direção da empresa agindo estrategicamente, serão criados espaços para que os outros níveis façam o mesmo e se chegue a um nível de capacitação organizacional que leve todos os funcionários a agirem de acordo com o objetivo da empresa de forma autônoma, alcançando os objetivos com maior eficácia.

De acordo com Carneiro (1994), para a sobrevivência da organização e o desenvolvimento da organização, foi necessário que a gestão de pessoas se integrasse aos

negócios da empresa, tendo em vista o atingimento dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas deve trabalhar pensando na organização que vise ao futuro, ver aonde ela quer chegar, o que precisa e como fazer definindo os rumos para ter um norte de crescimento.

Esse norte trata das estratégias estabelecidas de curto, médio e longo prazo. As estratégias de negócios devem ser trabalhadas entre todos os integrantes da organização. Dessa forma, fica entendido que a estratégia em Gestão de Pessoas é o centro da estratégia da organização e deve, também, conduzir a estratégia global da empresa. O T&D deve estar inserido na estratégia de GP para que se obtenha o sucesso na estratégia global de negócio. O T&D tem a função de orientar o como fazer, ou quais caminhos devem ser seguidos para se chegar a determinado resultado na empresa (CARNEIRO, 1994).

Com o decorrer do tempo, percebeu-se que a gestão de pessoas poderia oferecer uma contribuição maior à empresa se esta estivesse ligada à estratégia da organização. Isso significa que se trata de ter uma visão sistêmica da organização; assim, serão criados espaços para que os outros níveis façam o mesmo. Houve necessidade de que a Gestão de pessoas se integrasse aos negócios da empresa. Ela deve trabalhar pensando na organização do futuro. O T&D deve estar inserido na estratégia de GP, a fim de se obter o sucesso na estratégia global de negócio. O T&D tem a função de orientar o como fazer.

2.2.3 Interação de T&D estratégico com as funções de GP

O baixo nível de entendimento da estratégia de negócio gera resistência no processo de avaliação dos processos realizados. Se os profissionais não compreendem a estratégia de negócios da empresa, fica mais difícil disseminar os objetivos e metas em que empresa almeja chegar. A falta de visão sistêmica impede o profissional de RH de enxergar ao seu redor, limitando-o e fazendo com que ele acredite somente no que ele diz e faz. Por isso, necessita-se de diálogo entre os setores e as reuniões estratégicas devem ser feitas com todos os setores, a fim de que estes saibam o motivo das decisões e por que elas são feitas (PASCHINI, 2006).

As funções de T&D que tratam de orientar as pessoas para as mudanças têm se enquadrado na própria área de GP, e os primeiros a se disponibilizar para as mudanças são os próprios gestores de pessoas. Por exemplo, os programas de remuneração, programas de saúde ocupacional, gestão de desempenho. O T&D precisa interagir com todas as funções de GP não só acompanhando, mas apoiando os programas e participar da análise inicial e final e discutir os resultados (CARNEIRO, 1994).

O RH possui uma função na empresa de construir uma organização de alto desempenho, tendo por principal responsabilidade a atração, desenvolvimento e retenção de talentos. A empresa deve ter conhecimento se essa estratégia é a mais adequada para a empresa e condiz com a cultura da empresa e se ambas estão alinhadas à estratégia do negócio. Contudo, se a estratégia de negócio não está alinhada com a estratégia de RH, a empresa passa a desenvolver reféns (PASCHINI, 2006).

De acordo com Carneiro (1994), a gestão de pessoas e, por consequência, T&D devem estar preocupados com a estratégia da empresa. A função desses setores é olhar para o futuro, visualizando o próximo ponto de chegada da empresa e suas metas. Essa interação do T&D com os processos estratégicos é vital para que a empresa continue crescendo e se desenvolvendo.

A estratégia de negócio da empresa necessita estar em sintonia com a estratégia de RH, pois não é somente a remuneração para motivar as pessoas, muito menos ter profissionais qualificados e insatisfeitos. Para manter uma empresa de alta performance, é fundamental a harmonia entre os níveis estratégicos da empresa em conjunto com o de RH. Também é necessário que se identifiquem as necessidades e se desenvolva uma estratégia com visão sistêmica da empresa e do mercado (PASCHINI, 2006).

É preciso que haja diálogo entre os setores e que as reuniões estratégicas sejam feitas com a participação de todos os setores da empresa, com o objetivo de que todos saibam o motivo das decisões e o porquê de sua realização. O RH possui uma função na empresa de construir uma organização com a responsabilidade de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. O T&D deve estar preocupado com a estratégia da empresa, olhando o futuro, visualizando o próximo ponto de chegada. Não é somente a remuneração que motiva as pessoas; é fundamental que haja harmonia entre os níveis estratégicos da empresa em conjunto com o RH.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Esta seção está subdividida em Processo de desenvolvimento organizacional, treinamento e desenvolvimento, etapas de elaboração de um projeto de T&D, diagnósticos das necessidades de treinamento, planejamento e programação, execução do treinamento, avaliação do treinamento, evolução da educação e desenvolvendo pessoas. Esses processos são fundamentais a todas as empresas de qualquer porte que procuram padronizar os processos e, com isso, fornecer um diferencial competitivo.

2.3.1 Processo de desenvolvimento organizacional, treinamento e desenvolvimento

Será subdividido em desenvolvimento organizacional, desenvolvimento e treinamento, para que se possa explicar separadamente cada etapa tendo em vista evidenciar as atribuições relevantes que estes proporcionam ao processo de T&D num todo.

O processo de desenvolvimento organizacional enfatiza o uso do *feedback* contínuo e da avaliação dos resultados, com o intuito de orientar e impor as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009). Segundo Scopinho e Martins (2003), desenvolvimento organizacional consiste na estratégia de formação e socialização para a realização do trabalho coletivo e para a autogestão.

Conforme Albuquerque e Leite (2009), o desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional que busca mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhorar e se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios. O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que nossas instituições lutam pela sua sobrevivência nas condições competitivas.

A definição de (T&D) engloba a noção de desenvolvimento organizacional entendido como um processo de mudança organizacional que depende de uma mudança cultural em benefício do atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Trata-se de uma mudança nas crenças e valores aos quais as pessoas trabalham e vivem que não deve ser deixada ao acaso, mas sim planejada (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Desenvolvimento caracteriza-se como o processo de longo prazo que melhora as capacidades e motivações dos empregados, com o objetivo de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Entretanto, as Universidades Corporativas almejam o desenvolvimento e educação de colaboradores, clientes e fornecedores, a fim de atender às estratégias empresariais da organização. Busca, inclusive, atingir novas oportunidades, entrar em novos mercados, fidelizar o cliente e colocar a organização para um novo futuro. O termo universidade corporativa tem seu significado com base em uma universidade vinculada à organização, e os serviços educacionais constituem o principal objetivo da empresa (MARINELLI, 2007).

O desenvolvimento é a parte que proporciona e cria condições para o crescimento e o progresso das pessoas em direções diferentes com as quais estão habituadas. As pessoas motivadas apresentam enorme aptidão ao desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes/comportamentos e liberar

sua criatividade (GOMES; TEODORO, 2010).

As universidades corporativas (UCs) surgiram no final do século XX, buscando desenvolver as pessoas que integram a organização em seus mais variados públicos e categorias profissionais (EBOLI, 2004).

A palavra treinamento possui seu significado atrelado ao processo de assimilação cultural num curto espaço de tempo. Seu objetivo é fixar os conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados à execução das tarefas numa organização, almejando aperfeiçoar o processo de trabalho dentro da empresa (MARRAS, 2000).

O treinamento vem a ser a educação que busca adaptar o homem a uma determinada função, ela pode ser profissional ou não. Já o desenvolvimento objetivar educar, ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento, também se pode tratar de evolução pessoal, sendo o centro das atenções o ser humano (BASTOS, 1994).

Segundo Albuquerque e Leite (2009), o treinamento possui características sistemáticas e intencionais, que buscam refletir em melhorias no desempenho das tarefas cotidianas, almejando a preparação para exercer diferentes funções na introdução de novas tecnologias e, com isso, melhorando o desempenho nas atividades da empresa.

Marinelli (2007) destaca que no Brasil se obteve grande contribuição com o surgimento do treinamento originado pela criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) através do decreto – Lei n. 4.048, de 22/01/1942. Em 1946, foi criado o Serviço Nacional de Formação Profissional Rural (Senar).

O treinamento, segundo Albuquerque e Leite (2009), é considerado um diferencial competitivo para as organizações, o desempenho das pessoas se deu pelo agregado oferecido pelos processos de treinamento, os quais facilitam o correto desempenho das funções de todas as pessoas que formam a organização. A educação é fundamental, porém o grande obstáculo é sua precariedade, seja em suas bases fundamentais, seja em níveis profissionalizantes.

De acordo com os propósitos estabelecidos pelo treinamento, destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas funções e o retreinamento de adaptação de mão de obra na introdução de novas tecnologias. As atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações evoluíram desde sua concepção baseada em uma abordagem mecanicista e de uma operacionalização técnico-operacional para um tratamento holístico e sistêmico, visando oferecer uma postura estratégica e transformadora, tendo em vista os objetivos de estruturação, desenvolvimento, sobrevivência e sucesso do negócio (MARINELLI, 2007).

Conforme Vizioli (2010), os efeitos dos programas de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos funcionários são evidentes. Isso porque eles elevam a capacidade do funcionário. Por sua vez, são capazes de interferir na motivação pessoal. Trata-se de uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas à medida que estas demonstram interesse. Quebrar a rotina é um desafio que estimula a buscar resultados. Contudo, os programas de treinamento e desenvolvimento também estabelecem metas de recompensas, contribuindo à integração das estratégias de motivação pessoal.

O treinamento consiste em apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento e inclui as experiências como características desejáveis ao fortalecimento dos empregados nas organizações. Os programas de treinamento ocorrem impulsionados pelo fato de que poucos funcionários decidem que são necessários. O sucesso só é mensurado pelo número de participantes (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

O sucesso desejado pela empresa requer um processo contínuo de treinamento que prepare o indivíduo em sua totalidade, considerando as mudanças sociais contínuas. O agente responsável pela sua implementação nas organizações e na sociedade é o próprio ser humano. O aumento dos investimentos em treinamento resulta em melhorias organizacionais, aumento de produtividade, lucro, segurança, redução de erros e aumento na participação de mercado (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

De acordo com Bastos (1994), ao definir os objetivos, deve-se considerar as características do público-alvo e as necessidades da organização. No que diz respeito à elaboração e definição dos objetivos, deve-se analisar o custo-benefício.

De acordo com Albuquerque e Leite (2009) acerca da competitividade no cenário atual e as novas demandas pessoais, o processo de treinamento tem relação direta com os aspectos políticos e sociais, nos quais a educação também está inserida. Discute-se sobre o direcionamento das políticas de treinamento: se estão mais voltadas ao cargo e à tarefa ou ao espaço ocupacional. Entretanto, as discussões quanto à gestão estratégica de pessoas voltam-se à integração entre treinamento e desenvolvimento e à estratégia organizacional.

O T&D deve ter por base o diagnóstico das necessidades que busquem responder à seguinte questão: por que treinar? Deve estar bem clara a justificativa e os objetivos. Para executar um trabalho essencial, deve-se ter a preocupação de deixar claro o comportamento que o treinado deve apresentar após a execução do processo, para verificar o resultado obtido (BASTOS, 1994).

O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolver suas capacidades técnicas. A grande maioria das organizações tem apoiado a ideia de planejar programas de treinamento (MINICUCCI, 1995).

Ao posicionar treinamento, desenvolvimento, muda a visão do mundo e das demandas organizacionais. Isso implica reflexão acerca das mudanças que as formas de gerenciamento sofrem em vista de melhoria contínua no contexto social do trabalho. Entretanto, em ambientes de intensa pressão competitiva, o crescimento das organizações dependerá da sua capacidade da empresa em construir novas competências (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

O conceito de universidade corporativa, de acordo com Marinelli (2007), é mais do que um departamento de treinamento, pois representa o esforço da organização em desenvolver seus colaboradores, clientes e parceiros num conjunto de competências julgadas necessárias para atingir o sucesso. Seus objetivos vão ao encontro das estratégias e da missão da organização e buscam cultivar a aprendizagem organizacional. Permite, inclusive, prover oportunidade de aprendizagem formal e informal, proporcionando crescimento pessoal e profissional.

O processo de desenvolvimento organizacional viabiliza a avaliação dos resultados tendo por objetivo orientar as ações organizacionais. O desenvolvimento compreende o processo de longo prazo que foca na melhora das capacidades dos empregados, desenvolvendo a motivação e proporcionando condições ao crescimento e evolução das pessoas. O treinamento consiste na educação que busca adaptar o homem à determinada função, sendo considerado um diferencial competitivo para as organizações. A valorização do funcionário permite agregar valor à empresa, garantindo maior satisfação e qualidade.

2.3.2 Etapas de Elaboração de um projeto de T&D

Necessita-se diagnosticar as necessidades de treinamento para que se possa saber por que treinar, quem treinar, a fim de definir o conteúdo do treinamento, como treinar e quais serão os métodos, recursos ou técnicas utilizados; quanto treinar define a intensidade, o volume e a profundidade da ação (BASTOS, 1994).

Nesse aspecto analítico, já se pode atribuir um ponto de análise que a área de T&D exerce referente ao perfil atual do trabalhador frente às exigências impostas pela organização. O cumprimento dos objetivos busca atingir o bom andamento da empresa (MARRAS, 2000).

Após o devido diagnóstico e a determinação dos objetivos, prevê-se a seleção e a organização do conteúdo, do método e das técnicas de treinamento; também se devem

selecionar os recursos utilizados para aplicar o T&D e definir o método de avaliação a ser aplicado para mensurar o resultado do processo (BASTOS, 1994). Um bom planejamento para atender a um programa de treinamento exige a resposta das seguintes perguntas: que, quem, como, onde, quando e por quê? (MINICUCCI, 1995).

A elaboração de um projeto de T&D busca diagnosticar as necessidades e, com isso, saber o que é necessário treinar, tendo em vista a deficiência apresentada. Além disso, tem por objetivo verificar o perfil atual do trabalhador ante as exigências da organização, para que se possa elaborar um processo de T&D. Com o diagnóstico, pode-se entender como é a gestão de T&D nas empresas e compreender a execução dos demais processos, porquanto o diagnóstico constitui o início de todo o processo.

2.3.3 Diagnósticos das necessidades de treinamento

O objetivo da análise é verificar qual é o comportamento da organização, como se dá seu crescimento em âmbito social e físico, qual seu clima e sua imagem. Com base nesses aspectos, determina-se o enfoque do treinamento. Importante também é mensurar o custo-benefício para a empresa.

É preciso, sobretudo, ajustar as ações de T&D às necessidades da empresa. A desatenção leva as pessoas a adotar treinamentos já utilizados em outras organizações sem atenção à própria realidade da empresa, sendo que cada organização possui uma particularidade. Designar necessidades universais é um equívoco realizado que caracteriza uma atitude de acomodação, levando em conta a identificação de necessidades – aspecto este extremamente importante para que a empresa tenha direcionamentos para investir na captação do que realmente é necessário (BASTOS, 1994).

A análise de T&D deve ser um processo contínuo para que sejam utilizados métodos formais e informais na identificação das necessidades. Isso porque é fundamental trabalhar as necessidades de forma assertiva, o que requer um bom trabalho de identificação (BASTOS, 1994). Por meio de entrevistas individuais, de observações e reuniões, devem-se analisar as causas e os efeitos, para que a partir disso seja identificada a necessidade (MILIONI, 2001).

A identificação das necessidades de treinamento requer um trabalho detalhado. É preciso dispender um esforço global. O diagnóstico consiste em um trabalho conjunto com os profissionais das diversas áreas (BASTOS, 1994). No diagnóstico, pretende-se verificar se a situação ou o ocorrido na empresa terá solução com o T&D, para não gastar o dinheiro ou ficar esperando por nada. As sugestões dependerão muito da cultura da empresa e de sua localização

política do órgão responsável pela análise. No diagnóstico podem-se conter outras informações e treinamentos (BASTOS, 1994).

O diagnóstico tem por objetivo verificar qual o comportamento da organização e também quais as necessidades e lacunas a serem preenchidas. Diagnosticando esses aspectos, determina-se o enfoque atribuído ao treinamento e seu grau de importância. É de grande importância que as ações de T&D sejam ajustadas de acordo com as necessidades da empresa. Com o diagnóstico, entende-se a gestão de T&D nas empresas, mesmo em épocas de crise deve-se trabalhar e pensar em mudança. Para isso, devem-se formar trabalhadores de acordo com a necessidade da empresa.

2.3.4 Planejamento e Programação

A pesquisa das necessidades de treinamento deve ser contínua e constante. Deve-se realizar o passo a passo no processo de treinamento e tomar o cuidado para que a pesquisa consiga verificar claramente os objetivos da ação de treinamento (BASTOS, 1994).

A primeira etapa do planejamento consiste na identificação das competências exigidas em cada cargo. As competências são agrupadas e compreendem três conjuntos de qualificação: o primeiro são os conhecimentos, é o que as pessoas precisam saber; segundo, as habilidades, ou seja, o que as pessoas precisam saber fazer; terceiro, os comportamentos, as maneiras de se portar (HARAZIM, 2001).

Programar é realizar os diagnósticos e definir os objetivos do por que treinar, entre outras perguntas. Os cuidados com a infraestrutura e com a logística têm de ser eminentes no planejamento do processo de atingimento das necessidades e execução do T&D. Utilizar programações de alto custo não é adequado tendo em vista a organização dos detalhes; deve-se monitorar para que isso traga resultados (BASTOS, 1994).

De acordo com Marras (2000), o planejamento do treinamento permite a organização das prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. Esse processo liga as políticas da empresa que regulamentam as relações internas, caracterizando a cultura empresarial.

Após a elaboração do plano de treinamento e identificação dos potenciais das pessoas, pode-se desenvolver um planejamento que identifique as habilidades e os comportamentos, a fim de saber quais os conhecimentos, habilidades e comportamentos que as pessoas podem oferecer e, a partir disso, enfatizar os talentos disponíveis e aperfeiçoar as habilidades (HARAZIM, 2001).

Quando da identificação de um problema, é possível aplicar o treinamento, planejar a pesquisa buscando as possíveis causas para fins de análise (BASTOS, 1994).

No planejamento e programação, deve-se tomar o cuidado para que a pesquisa consiga verificar os objetivos para a ação de T&D e identificar as competências exigidas em cada cargo. Também é preciso definir os objetivos do por que treinar as pessoas, pois, entre outras perguntas, enquadram-se os cuidados com o deslocamento de outro palestrante, ou seja, devem-se avaliar os custos e as finanças, para verificar os gastos e analisar a viabilidade da execução do processo de T&D.

2.3.5 Execução do treinamento

A execução do treinamento, conforme Marras (2000), é composta pela aplicação prática do que anteriormente foi planejado e programado, para atender às necessidades apresentadas na organização. A qualidade da aplicação dos treinamentos é uma preocupação que a área de T&D da empresa deve monitorar e acompanhar, considerando sua melhor aplicação e eficácia na execução.

Cuidar da infraestrutura e da logística é competência dos gestores. Programações de alto custo prejudicam o local do T&D causando desconforto às pessoas, pois a preparação e a execução do treinamento exigem cuidado especial (BASTOS, 1994).

O instrutor deve buscar medidas que tornem o processo de treinamento mais interessante, por exemplo, utilizar meios que chamem a atenção do aluno e auxilie para que ele aprenda mais rápido. São muitos os recursos disponíveis nesse processo: transparência, *slides*, filmes, vídeos, sistemas de áudio e televisão, pois exploram imagens e sons. Esses recursos são normalmente utilizados para complementar a exposição do conteúdo falado e auxiliar na assimilação do conteúdo de forma mais simples e fácil (MARRAS, 2000).

Segundo Bastos (1994), os fatores que podem afetar a qualidade da execução do treinamento são: a qualidade dos treinamentos – isso consiste na escolha adequada dos participantes, seja em conhecimento, seja em experiência; a qualidade dos instrutores, desde suas características pessoais, facilidade de relacionamento, conhecimento prático; qualidade do material a ser aplicado, o envolvimento da chefia no processo para que entendam que treinamento não é custo, e sim investimento voltado ao bom andamento da organização. A empresa que trabalha com o T&D preocupa-se com o crescimento de todos. Por fim, a adequação do programa em que o T&D tem por objetivo sanar as dificuldades diagnosticadas e preparar o pessoal para o futuro.

A execução do T&D caracteriza-se pela prática do que foi planejado e programado nas etapas anteriores. Tem por objetivo atender e suprir as necessidades diagnosticadas na organização. Trata-se tanto dos materiais quanto da pessoa que aplica. A aplicação dos treinamentos corresponde a uma preocupação que a área de T&D da empresa ou o próprio gestor tem, visto que esse processo influencia significativamente na aprendizagem por parte do trabalhador. Se a execução não for bem realizada, o processo todo fica fragmentado, pois se trata de uma ligação entre as etapas. Cabe ao instrutor buscar medidas que tornem o processo de treinamento mais interessante e auxilie na aprendizagem e compreensão dos assuntos abordados.

2.3.6 Avaliação do treinamento

Visando garantir o êxito da avaliação de treinamento, deve-se ter um planejamento prévio que busque organizar os programas de treinamento. O grande desafio da área de T&D é conseguir alocar o correto processo de treinamento e quantificar os resultados ao seu final para analisar o impacto nas atividades (MARRAS, 2000).

A fim de responder à aplicabilidade do processo de T&D, a avaliação verifica se valeu a pena realizar o T&D, se os objetivos foram atingidos, se deve haver continuidade nos processos, se existe a necessidade de modificar algo, ou continuar da mesma forma (BASTOS, 1994).

O treinamento, de acordo com Marras (2000), trata de um investimento de longo prazo, obtendo-se os resultados em determinado espaço de tempo. Deve-se saber que seus efeitos não são imediatos para verificação e registros dos dados. Isso é decorrente da característica das questões relacionadas a aspectos do comportamento humano; por isso, envolvem mudanças de médio e longo prazo, que, por consequência, os resultados despontam gradativamente.

Pode-se realizar avaliação do T&D de diferentes tipos: avaliação de reação que analisa a reação dos treinamentos em relação ao conteúdo e métodos desenvolvidos; avaliação de aprendizado, que é a realização de técnicas com lápis e papel, entrevistas, observação de comportamento e técnicas projetivas; a avaliação do comportamento, a mais complexa que as demais, pois a avaliação não pode ser imediata, necessita de algum tempo para que as mudanças sejam observadas (BASTOS, 1994).

Marras (2000) defende que, ao se avaliar os resultados obtidos após a execução de um processo de treinamento, as empresas devem analisar e acompanhar indicadores que apresentem o resultado implicando o aumento da produtividade, uma redução nos custos, refletindo numa otimização da eficácia, aumentando as habilidades, reduzindo o absenteísmo,

aumentando a motivação pessoal. Isso tudo contribui para a redução dos índices de acidentes na empresa e instiga mudanças nas atitudes e comportamentos.

Para a mudança de comportamento, é necessário não somente o treinamento propriamente dito. Por exemplo, o participante necessita reconhecer suas limitações e querer mudar. Além disso, ele precisa de apoio, orientação, proporcionar o clima de mudança e aceitar novas formas de comportamento (BASTOS, 1994).

Na avaliação do T&D, o grande desafio enfrentado pela organização é conseguir colocar o devido processo de treinamento e quantificação dos resultados ao seu final para analisar o impacto nas atividades. As empresas devem analisar e acompanhar indicadores que apresentem o resultado implicando o aumento da produtividade, a redução nos custos, refletindo numa otimização da eficácia, aumentando as habilidades, reduzindo o absenteísmo e aumentando a motivação pessoal.

2.3.7 Evolução da educação

A partir de um olhar histórico sobre a revolução da educação, comparando a educação utilizada no Antigo Egito com a dos dias atuais, nota-se a diferença entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. No contexto histórico, a educação era um privilégio de poucos, normalmente quem tinha acesso eram as classes dominantes. Na Grécia, para as classes governantes, a escola tinha por objetivo preparar os alunos para as tarefas de pensar, falar e fazer. Para quem era governado na época, não existia escola inicialmente, apenas treinamento para o trabalho (EBOLI, 2004).

A aprendizagem trata da aquisição de experiência que aumenta nossa capacidade de educação levando-nos a mudança de comportamento. Atribui-se que nesses aspectos exista uma mudança de atitudes que visem à melhora nos resultados nos afazeres (BASTOS, 1994).

A educação na era Medieval surge, segundo Eboli (2004), como uma ferramenta que tinha por objetivo um fim maior traduzido pela salvação da alma e a vida eterna. Predominava na época a visão teocêntrica, em que Deus era o fundamento de toda a ação pedagógica e como finalidade da formação do cristão. O período do Renascimento manteve-se fortemente hierarquizado, excluindo a grande massa popular da educação, com exceção de alguns que pertenciam aos reformadores protestantes que agiam por interesses religiosos. É um período no qual a classe burguesa assume o padrão aristocrático e tem a educação que permite formar o homem de negócio. No século XXI, a educação desperta questões sobre qual perfil ideal de homem deve-se formar tendo em vista a

vivência no contexto político-social-econômico dos novos tempos? Qual instituição terá maior peso na influência dos padrões educacionais? (EBOLI, 2004).

2.3.8 Desenvolvendo pessoas

Com a migração de um T&D tradicional para a educação corporativa, obteve-se um acréscimo de estratégia, tornando-se um dos pilares de uma boa gestão. O guia *As melhores empresas para se trabalhar no Brasil*, publicado pela revista *Exame*, aponta que as boas práticas de gestão de pessoas resultam em mais lucros e as empresas com as melhores condições para se trabalhar são as que mais têm sucesso. Comparando as pesquisas realizadas nos últimos anos, treinamento, desenvolvimento e educação devem ganhar mais forças em comparação com outras práticas, tendo em vista o agregado que oferecem à organização (EBOLI, 2004).

Na atual Revolução da Informação, a internet é a grande responsável pelo fato. Através dela a informação se torna acessível para todos os usuários que se conectam a ela (CARDOSO; PESTANA, 2001).

Pesquisas realizadas apontam que é necessário que as empresas invistam em seus talentos e competências, a fim de resultar em maior competitividade e obter os melhores resultados. Para que isso aconteça, faz-se necessário interligar os setores da empresa e divulgar os valores e princípios básicos existentes, permitindo o direcionamento dos objetivos e valores individuais e organizacionais, edificando, dessa forma, a personalidade cultural da organização (EBOLI, 2004).

O perfil de funcionário que foca na produção e não pensa estrategicamente é um perfil desqualificado, pois o trabalho mecânico acabou. Com a Revolução Industrial, as atividades foram automatizadas, exigindo das pessoas o mínimo de grau escolar, para atribuir novas ideias, soluções e dicas para o processo de produção (CARDOSO; PESTANA, 2001).

Conforme Eboli (2004), as empresas devem estar atentas às necessidades e também procurar estratégias para encarar o desenvolvimento como algo pontual. Para isso, deve-se treinar e desenvolver as habilidades específicas. Nessas condições, as empresas devem adotar uma postura voltada à aprendizagem constante, aliada a um processo de contínuo crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. É de responsabilidade das organizações criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das aptidões necessárias para o crescimento mútuo da empresa como um todo. A educação corporativa tem suas práticas voltadas ao desenvolvimento pessoal, proporcionando melhor atuação profissional, em que se

podem criar condições eficazes ao desenvolvimento do conhecimento, buscando adquirir o fortalecimento dos líderes, enfatizando uma postura empreendedora (EBOLI, 2004).

As boas práticas de gestão de pessoas resultam em mais lucros, e as empresas com as melhores condições são as que mais têm sucesso. Pesquisas realizadas apontam que é necessário que as empresas invistam em seus talentos e competências e estejam atentas às mudanças. Também se faz necessária a adaptação do empregado às novas realidades produtivas convivendo com modernos e automatizados processos produtivos que exigem qualificação por parte dos que operam.

2.4 EMPRESAS FAMILIARES

O pensamento gerencial contemporâneo caracteriza as organizações como sistemas abertos, o qual precisa constantemente se adaptar às condições ambientais externas para atenderem às necessidades da sociedade (GRZYBOVSKI, 2002).

2.4.1 Conceituação de Empresas Familiares

Trata-se de um grande desafio à administração de uma organização familiar nos dias atuais, visto que são muitas as famílias que confundem os ativos da empresa com os ativos de propriedade pessoal, enquanto os passivos são entendidos como obrigações unicamente da empresa. É o que justifica o antigo ditado popular que se refere ao “dinheiro em dois bolsos, mas de um dono só” (GONÇALVES, 2000).

Uma empresa familiar se caracteriza pelos seguintes aspectos: empreendimento iniciado por um membro da família, participação de outros membros da família na propriedade ou na direção, identificação de valores institucionais através de um sobrenome de família ou da imagem do fundador, sucessão ligada ao fator hereditário. Essas características compõem três vertentes: a primeira é a propriedade, em que a direção da empresa fica a cargo da família, que controla o capital; a segunda é a gestão, em que os membros da família ocupam os cargos mais estratégicos; a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais ocupam os cargos mais altos anteriormente ocupados por outros membros familiares (LEONE, 1991 apud BELMONTE; FREITAS, 2013).

Até a década de 50, de acordo com Gonçalves (2000), a empresa familiar brasileira teve presença quase total na maioria dos segmentos compostos da economia nacional, compondo desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria

têxtil, de alimentação, prestação de serviços e nos meios de comunicação. A partir da introdução das indústrias estatais e das multinacionais, as empresas familiares partilhavam cada vez mais o espaço do mercado.

Uma das vantagens encontrada nas empresas familiares são os laços afetivos entre os familiares, o que pode aumentar, por exemplo, o comprometimento em relação ao negócio. No entanto, é possível que, ao mesmo tempo, isso seja considerado uma desvantagem, pois, muitas vezes, os familiares não conseguem separar os assuntos pessoais dos assuntos profissionais, deixando-os influenciar nas decisões e, às vezes, até causando transtornos no ambiente das empresas (BELMONTE; FREITAS, 2013).

Deve-se reconhecer que muitas empresas familiares, ou por maturidade, ou mesmo por estarem numa situação de enfrentamento no mercado de trabalho com grandes empresas multinacionais, tiveram em seu início uma base paternalista. Não existe uma relação profissional e jurídica entre a empresa e o empregado, mas uma relação pessoal, necessariamente orientada e disciplinada pelo patrão e dono, baseada em fidelidade e mútua confiança, o que acontece principalmente durante a gestão e administração do fundador (GONÇALVES, 2000).

Torna-se importante o desejo de que um ou mais filhos continuem o negócio familiar, ou, se na falta deles, outro membro da família. Existe um verdadeiro apego sentimental do dirigente ao seu negócio. Ele não considera a empresa como um simples bem que pode ceder após ter maximizado seu valor (LEONE, 1992 apud ROSSATO; CAVEDON, 2003).

As características de uma empresa familiar são: empreendimento iniciado por um membro da família, participação de outros membros da família na propriedade. A partir da introdução das indústrias estatais e das multinacionais, as empresas familiares partilhavam cada vez mais o espaço do mercado. A empresa familiar caracteriza-se pela organização e administração sob o comando dos próprios sócios da família ou grupos familiares. Trata-se de um grande desafio à administração de uma organização familiar nos dias atuais, visto que são muitas as famílias que confundem os ativos da empresa com os ativos de propriedade pessoal. As organizações familiares sofrem com a falta de profissionalismo

2.4.2 Sucessão familiar

A sucessão trata de transferir o cargo para outra pessoa que assume seu posto. Nesse ato há insegurança, conflito entre os envolvidos; isso ocorre em razão da história construída

pela empresa. Esse processo é considerado por muitos gestores como o processo mais importante de uma empresa familiar (LEONE, 2010).

Buscar reconhecer as oportunidades no ambiente em que a empresa está inserida proporciona vantagens competitivas que permanecem por várias gerações sob a direção do mesmo proprietário. Estudos mostram que as empresas familiares administradas por familiares são responsáveis por mais da metade da oferta de empregos no mundo (GRZYBOVSKI, 2002).

A sucessão profissional é encarada com receio pelos fundadores, visto que preferem que a responsabilidade e obrigação recaiam sobre os novos herdeiros. São encontrados problemas que são apresentados referentes à sucessão (LEONE, 2010).

A adaptação ao futuro, segundo Grzybovski (2002), adquire um caráter importante ante os problemas atuais, em que as empresas familiares só sobreviverão caso se adaptem às novas mudanças. Um cenário conflituoso torna-se essencial à presença de um administrador de empresas familiares. Para identificar as características comportamentais dos administradores, podem-se oferecer fundamentos para redefinir as estratégias e a gerência da empresa.

Deve-se, no processo sucessório, ter em mente qual a visão do negócio familiar, qual o tipo de sucessão, qual o momento ideal para planejar a sucessão, quem irá participar, quando se deve preparar o sucessor e quais as características que se devem adquirir para poder exercer (LEONE, 2010 apud GARCIA, 2001).

O que se verifica como carências nas empresas familiares é o compromisso de os gestores se atualizarem constantemente. Aderir a modelos que desenvolvam determinadas aptidões necessárias para a gestão na sucessão. É importante conhecer os detalhes da gestão de uma empresa familiar para ter mais eficácia (GRZYBOVSKI, 2002).

A sucessão consiste em transferir o cargo à outra pessoa. Esse processo é considerado por muitos gestores o mais importante para uma empresa familiar. Estudos apontam que as empresas familiares administradas por familiares são responsáveis por mais da metade da oferta de empregos no mundo.

2.4.3 Problemática sobre as empresas familiares

A partir da Revolução Industrial, a mecanização cedeu lugar a usinas e fábricas que trouxeram o crescimento das cidades. No começo do século XX, a realidade empresarial inglesa era formada por empresas familiares, com os bens provenientes de fusões com

outras empresas. O capital e as competências eram importantes. As técnicas administrativas não eram levadas muito em conta (GRZYBOVSKI, 2002).

As organizações familiares sofrem com a falta de profissionalismo, a dificuldade de enfrentar desafios, os conflitos familiares em relação ao planejamento, à liderança, à gestão e à sucessão, o que dificulta o desenvolvimento organizacional. (BELMONTE; FREITAS, 2013).

De acordo com Grzybovski (2002), as discussões das empresas familiares foram originadas pelos conflitos gerados em razão da família. As controvérsias encontram-se em torno de aspectos relacionados à continuidade do empreendimento, sendo a administração a disputa entre dois ou mais membros da família. O que se coloca em questão sobre sucessão é o herdeiro quanto à sua vocação para seguir com os projetos.

O ato de planejar a sucessão reflete num elevado número de questões relacionadas ao crescimento da empresa. (LEONE, 2010 apud GARCIA, 2001).

A sucessão deve envolver profissionalização pelo fato de esse processo ser o mais preocupante da empresa familiar, por implicar a sua sobrevivência, expansão e continuidade. Quando o empreendedor prepara o sucessor, ele busca passar alguns de seus traços, devido à experiência acumulada. O processo de profissionalização começa na família, pois ela possui todo direito sobre a vida (GRZYBOVSKI, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção descreve-se como a pesquisa foi realizada, mencionando os objetivos do projeto, quais métodos são mais apropriados, como se deu a coleta e análise dos dados. O processo de pesquisa envolve basicamente teoria e realidade (ROESCH, 2013).

A metodologia permite a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O estudo compreende uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, composta por um procedimento técnico multicaso. Com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos de uma situação problemática, a pesquisa de campo procura resposta, para descobrir novas relações entre os fenômenos (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Trata-se de um procedimento racional e sistemático, tendo por objetivo proporcionar respostas aos problemas definidos. Para seu desenvolvimento, é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas. A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos para selecionar metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos (ROESCH, 2013).

Já a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem

experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que simulam a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004).

No contexto qualitativo, o pesquisador adquire uma postura de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo estabelecido. É uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer projeto (ROESCH, 2013).

Algumas características dos estudos qualitativos: os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos; a análise dos dados é desenvolvida, de preferência, no decorrer do processo de levantamento; os estudos apresentam-se de forma descritiva, com enfoque na compreensão e na interpretação à luz dos significados dos próprios sujeitos e de outras referências afins da literatura; a teoria é construída por meio da análise empírica dos dados, para, posteriormente, ser aperfeiçoada com leitura de outros autores. Contudo, os estudos qualitativos configuram-se a partir de categorias preexistentes; a interação entre pesquisadores e pesquisado é fundamental, razão pela qual se exige do pesquisador o aperfeiçoamento de técnicas comunicacionais; a interação de dados qualitativos com dados quantitativos não é negada, e sim a complementaridade desses dois modelos é estimulada (DIEHL; TATIM, 2004).

Marconi e Lakatos (2008) definem a pesquisa exploratória como uma investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões. Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser utilizada, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo, para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas normalmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

Entendido como processo intelectual, o método é a abordagem de um problema mediante a análise prévia e sistemática das vias possíveis de acesso à solução. Como processo operacional, é a maneira lógica de organizar a sequência das diversas atividades para chegar a um fim almejado. O processo corresponde às etapas de operação limitadas, ligadas a elementos práticos adaptados a um objetivo definido (DIEHL; TATIM, 2004).

A análise múltipla testa as variáveis independentes de cada grupo a ser estudado; a variável pode compreender mais de uma categoria, examinam-se as diferenças entre os grupos a serem estudados para chegar-se a uma conclusão (HAIR JÚNIOR, 2005).

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISES

Os elementos classificados em categorias implicam a investigação do que cada um tem em comum com o outro. O que possibilita o agrupamento é a parte comum entre eles. Outros

critérios podem comprometer a semelhança modificando consideravelmente a divisão. O processo de classificação possui uma importância considerável em toda e qualquer atividade científica (BARDIN, 2011).

As categorias são classes que reúnem em grupos elementos com características comuns sob um título genérico. Para isso, separam-se os elementos referentes às suas especificações semânticas, sintáticas e expressivas (BARDIN, 2011).

As categorias de análise da pesquisa são: planejamento estratégico de GP; gestão de pessoas integrando o planejamento estratégico; percepção da gerência sobre T&D; contribuição do T&D; necessidade do T&D; processos de T&D; identificação das necessidades de T&D; planejamento de T&D; execução do projeto de T&D; avaliação dos processos de T&D; treinamentos realizados e planejamento futuro para T&D.

O treinamento, segundo Albuquerque e Leite (2009), é considerado um diferencial competitivo sustentável para as organizações; o desempenho das pessoas tem sido incrementado pelo treinamento, que é utilizado com a finalidade de facilitar o correto desempenho das funções de todas as pessoas na organização.

3.2.1 Síntese da fundamentação bibliográfica

O quadro abaixo destaca as categorias identificadas na fundamentação que serão base para as análises das categorias estabelecidas nas entrevistas. Estas nortearão as análises das respostas, selecionando os autores para embasá-las. Busca-se fazer uma síntese do que é mais relevante, auxiliando para um melhor entendimento dos conteúdos a serem avaliados como categorias.

Quadro1 – Categorias encontradas na fundamentação bibliográfica que servirão como futuras categorias de análise nas entrevistas.

VARIÁVEIS	SÍNTESE DOS CONCEITOS	AUTORES
Planejamento estratégico de GP	Visão sistêmica da organização, oposta à visão funcional que tinha pouca flexibilidade e não respondia às necessidades da empresa. Maior eficácia nos objetivos da empresa, essa busca deve ocorrer em conjunto com todos os setores da organização.	Carneiro (1994) Almeida, Teixeira e Martinelli (1993)
A GP integrando o Planejamento Estratégico	A estratégia de negócio da empresa necessita estar em sintonia com a estratégia de RH. É necessário que se identifiquem as necessidades e se desenvolva uma estratégia com visão sistêmica da empresa e do mercado.	Paschini (2006) Paschini (2006)
Percepção da gerência sobre T&D	O treinamento vem a ser a educação que busca adaptar o homem a uma determinada função.	Bastos (1994)

	É considerado um diferencial competitivo para as organizações, o desempenho das pessoas se deu pelo agregado oferecido pelos processos de treinamento.	Albuquerque e Leite (2009)
Contribuição do T&D	Identificação das deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas e adaptação de mão de obra na introdução de novas tecnologias. Os efeitos dos programas de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos funcionários são evidentes, pois elevam a capacidade em se desenvolver.	Marinelli (2007) Vizioli (2010)
Necessidade do T&D	Ao definir os objetivos, devem-se levar em consideração as características do público-alvo e as necessidades da organização.	Bastos (1994)
Processos de T&D	A palavra treinamento possui seu significado atrelado ao processo de assimilação cultural num curto espaço de tempo.	Marras (2000)
Identificação das necessidades de T&D	O diagnóstico é um trabalho em conjunto com os profissionais das diversas áreas. O diagnóstico pretende verificar se a situação ou o ocorrido na empresa terá solução com o T&D.	Bastos (1994)
Planejamento de T&D	O planejamento do treinamento permite que se possam organizar as prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais apresentadas.	Marras (2000)
Execução do projeto de T&D	Composta pela aplicação prática do que anteriormente foi planejado e programado, para atender às necessidades apresentadas na organização a serem supridas.	Marras (2000)
Avaliação dos processos de T&D	Avaliação não pode ser imediata, necessita de algum tempo para que as mudanças sejam observadas. O grande desafio da área de T&D é quantificar os resultados ao seu final para analisar o seu impacto nas atividades.	Bastos (1994) Marras (2000)
Treinamentos realizados e planejamentos futuros de T&D	Nem sempre os objetivos da empresa são os mesmos dos funcionários; a área de Recursos Humanos deveria fazer parte da reunião na qual são tratados os objetivos, para colocar as necessidades apresentadas pelos funcionários.	Almeida, Teixeira e Martinelli (1993).

Fonte: o autor (2014).

3.3 RESPONDENTES DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas em três empresas de segmentos distintos. Na Empresa 1, foi entrevistado o gestor da empresa, na Empresa 2 foi entrevistada a psicóloga, a coordenadora de RH e a auxiliar de RH; na Empresa 3 foram entrevistados o gestor e a gestora de RH. No total foram entrevistadas seis pessoas que atuam diretamente no RH das empresas estudadas. Ressalta-se que, pelo fato de na Empresa 1 não existir o setor de RH, o próprio gestor respondeu ao questionário e os gestores das demais empresas responderam em conjunto, sendo agrupadas as respostas por empresa.

Os entrevistados foram escolhidos com o cuidado de ter algum conhecimento especializado. A entrevista em profundidade proporciona uma discussão sobre os assuntos entre um entrevistador e um entrevistado; permite uma sondagem mais profunda (HAIR JÚNIOR, 2005).

O pesquisador deve estar atento a alguns limites e riscos da pesquisa qualitativa, por exemplo, a excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados. Isso ocasiona o risco de que a reflexão possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo. Falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques distintos em relação às certezas do próprio pesquisador com seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada ou com os sujeitos pesquisados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Os participantes da entrevista normalmente ficam mais à vontade para discutir tópicos mais delicados. Os respondentes sentem-se mais à vontade para responder em ambientes individualizados. As entrevistas pessoais envolvem o contato direto com os respondentes e são mais demoradas (HAIR JÚNIOR, 2005).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Buscando identificar aspectos referentes à forma de gestão de T&D nas empresas estudadas, verificando a percepção dos gestores sobre o T&D e analisando os modelos praticados nas empresas, foi realizada uma pesquisa qualitativa composta por uma entrevista aberta semiestruturada.

Os dados foram coletados no mês de agosto de 2014 pelo autor do trabalho. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos respondentes e, posteriormente, transcritas. A característica da entrevista é que o entrevistador e o entrevistado interagem e dialogam entre si sobre determinado assunto, podendo alterar a ordem da conversa quando acharem conveniente. Utilizada para reunir informações complexas e delicadas, é importante conduzir de forma tranquila para não haver pressão prejudicando o resultado (HAIR JÚNIOR, 2005).

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa foi um roteiro semiestruturado, no qual o entrevistado tem a liberdade para desenvolver cada situação. Essa é uma forma de explorar num âmbito geral a questão abordada. Na maioria das vezes, as perguntas são abertas e podem ser respondidas numa conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2008).

De acordo com Hair Júnior (2005), a entrevista ocorre quando o pesquisador conversa diretamente com o entrevistado, realizando perguntas e registrando as respostas. A entrevista contribui para a coleta de dados quando se utiliza uma pesquisa aberta, em que as perguntas não são tão complexas. Possibilita ter um *feedback* do entrevistado a respeito do que se quer saber.

Para coletar o máximo de conteúdo com qualidade, o entrevistador precisa conduzir a entrevista com descontração, favorecendo aos respondentes um ambiente agradável para poderem oferecer dados com qualidade de conteúdo, eliminando a pressão da entrevista.

Às vezes, uma abordagem de entrevista semiestruturada é adotada. Nessa abordagem, o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. (HAIR JÚNIOR, 2005, p. 163).

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista não é simplesmente uma conversa informal, mas um diálogo orientado para um objetivo definido. Conforme os autores citados, o entrevistador deve planejar a entrevista planejando cuidadosamente os conteúdos; deve obter conhecimentos básicos sobre quem irá entrevistar e informar com antecedência sobre o que será questionado; deve agendar o dia e hora da entrevista, ter privacidade e confiança ao executar. Também é importante criar um roteiro de questões e, na hora da entrevista, o entrevistador não deve confiar somente na memória, precisa utilizar recursos para armazenar os dados.

O entrevistador pode fazer perguntas que não tenham sido previamente pensadas e que não estavam incluídas. A abordagem semiestruturada resulta no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, auxiliando nas descobertas. O pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta (HAIR JÚNIOR, 2005).

Em primeiro lugar, as fases da pesquisa de campo requerem a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Isso será utilizado como material para avaliar o estado em que se encontra o problema no momento. Também será possível verificar o modelo teórico de referência, tendo por objetivo determinar as variáveis e a elaboração de um plano geral de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2008).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As entrevistas gravadas foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), na análise deve-se contemplar o contexto da mensagem, mas também analisar o contexto exterior. Este é composto pelos acontecimentos ocorridos anteriormente, pela pessoa que comunica, ou pelo local onde ocorre a comunicação. Deve-se ter cuidado, pois as hipóteses formuladas podem ser influenciadas no decorrer da análise pelo pesquisador. Por isso, é importante reler o material, desconfiar das evidências e rever as interpretações.

Segundo Marconi e Lakatos (2008), o conteúdo é analisado por meio de categorias já determinadas. É uma técnica que busca analisar a ação humana, voltando-se para o estudo das ideias e não somente das palavras. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo implica a ideia de que a categorização não introduz desvios, mas conhece os elementos brutos. A maioria dos processos de análise organiza-se ao redor de um processo de categorização.

A análise qualitativa apresenta características particulares utilizadas na elaboração das conclusões sobre as variáveis. Funciona para estabelecer categorias discriminativas. Os problemas são levantados com base no que foi coletado sem tratar de todo o conteúdo exhaustivamente, tendo em vista não ignorar alguma informação. Considera-se o contexto da comunicação, e a probabilidade de erro aumenta em razão das variáveis isoladas (BARDIN, 2011).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com o objetivo de compreender o planejamento estratégico de T&D, a percepção da gerência sobre T&D e os processos de T&D existentes na empresa e comparando-os com a teoria, com o propósito de entender como se consolida a gestão de T&D nas três empresas estudadas.

Os resultados da entrevista contemplam algumas falas dos gestores das empresas, os respondentes da entrevista, identificados por E1 (Empresa 1), E2 (Empresa 2) e E3 (Empresa 3).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Apresenta-se, neste espaço, um breve histórico sobre as empresas estudadas, a fim de compreender o seu contexto organizacional e a sua história no mercado.

4.1.1 Empresa 1

A Empresa 1 iniciou suas atividades em 1967, com pequeno comércio de pedras brutas de basalto, cujo processo de beneficiamento dessas rochas era bastante rudimentar. A partir de 1970, o beneficiamento do basalto passou a ser em escala industrial, através de máquinas e equipamentos capazes de produzir pedras em tamanhos padronizados e de diferentes formas, proporcionando acabamento de melhor qualidade.

Em 1995, por exigência de mercado, diversificou-se a linha de produtos e adquiriram-se máquinas de grande porte, chamadas de teares e tagliablocos, usadas para serrar blocos maciços de rochas, obtendo-se produtos com espessura de 2 cm e 1,5cm.

A empresa completa 47 anos de atividades em 2014, contando com mão de obra qualificada e matérias-primas selecionadas, garantindo e renovando o alto nível de qualidade

do que fabrica. Seguindo as inovações tecnológicas, ela produz pisos e revestimentos com a durabilidade, requinte e beleza desejada e merecida por seus clientes.

4.1.2 Empresa 2

A Empresa 2 iniciou suas atividades em 1º de abril de 1991, exclusivamente voltada à produção de suplementos para nutrição animal, nos segmentos de suínos, bovinos e aves.

Ambos os sócios sempre estiveram ligados ao setor de suínos, com amplos conhecimentos do ramo, por um lado tecnicamente e de outro administrativamente. Em função disso, acompanhavam a evolução da espécie animal. A razão maior da criação da empresa foi desenvolver um produto específico para o desmame de leitões, que se procedia a cada dia mais precoce. Em consequência disso, a cada dia mais problemas surgiam com o advento de aproveitar melhor a matriz, gerando mais leitões por fêmea/ano, ocasionando perdas irreparáveis durante o período de desmame, com índices de mortalidade absurdos.

Os irmãos encararam o desafio, pesquisaram, testaram, compararam e, após algum tempo, lançaram um produto capaz de eliminar o problema de mortalidade e diarreia naquela fase de vida do leitão.

Após o sucesso do lançamento daquele produto e da empresa ter conseguido uma considerável clientela, programou-se a ideia de edificar a planta industrial, onde atualmente é a sede da empresa, construída com amplas e modernas instalações. Por conseguinte, foi dado continuidade ao desenvolvimento, formulação e produção de novos produtos voltados à área de nutrição animal, sempre com o objetivo de atender às necessidades do mercado. Continuamente aplicam novos conceitos advindos da pesquisa, colocando-os em prática, graças também ao quadro funcional que, conjuntamente, não mede esforços para o sucesso do empreendimento.

Implantando as mais modernas tecnologias de produção, seu corpo técnico está em constante aperfeiçoamento, por meio de cursos, congressos, experimentos e pesquisas, tanto em nível nacional quanto internacional, com o único objetivo de implementar os avanços em nível de propriedade, prestando serviço e orientando os produtores.

Dessa maneira, a empresa comercializa seus produtos em todo o Brasil, por intermédio de distribuidores e revendas, tendo maior concentração nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, abrangendo também Goiás e Mato Grosso. Ponto marcante na empresa é a assistência técnica prestada aos usuários dos produtos.

Em suma, o objetivo é formular, produzir e comercializar produtos em forma de suplementos para alimentação animal, vinculando assistência técnica ao empreendimento. Assim, a empresa avança e conquista novos mercados, pois a nutrição animal só apresenta os resultados almejados se conjugar os fatores preponderantes: nutrição, sanidade, genética e manejo, atingindo-os com bons produtos e assistência técnica qualificada.

4.1.3 Empresa 3

A Empresa 3 iniciou-se pelas mãos do pai, um imigrante italiano que provia o sustento da família com o trabalho artesanal em uma selaria. Ao lado do pai, fabricava artefatos para montaria, calçados e, eventualmente, curtia pelegos. Frequentou a escola e impedido de cursar o ensino formal pela necessidade de trabalhar, transformou-se em um atento observador da vida. A partir desse conhecimento, fundou, em 1947, o seu primeiro empreendimento.

Acreditando na capacidade de empreender e realizar projetos e serviços voltados para o atendimento ao cliente, a empresa atua com desenvolvimento próprio, oferecendo pesquisas e materiais que antecedem aos lançamentos das coleções. Compromete-se, faz a moda e é vista pelo mercado coureiro como uma indicadora das tendências mais atuais. Oferece uma grande variedade de couro bovino. Sua produção está voltada aos seguintes produtos: couro para vestuário; napa para sapatilha de *ballet*; couro estofamento semiacabado e acabado para linha moveleiro e automotivo; couros *fashion* para calçados e artefatos.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GP

A Empresa 1 não adota processos estratégicos de Gestão de Pessoas relacionados ao T&D. Pelo fato de não existir nada planejado de T&D, não se pode realizar um planejamento estratégico, já que não há um departamento organizado que conheça os conteúdos e toda a parte de Estratégia no T&D.

A empresa não realiza um Planejamento Estratégico de GP. A empresa não adota estes processos estratégicos de Gestão de Pessoas relacionados ao T&D. Pelo fato de não existir nada especificado em planejamento de T&D na empresa, então não se pode realizar um planejamento estratégico, se não existe um departamento organizado que conheça os conteúdos e toda a parte de Estratégia no T&D da empresa não teremos ainda quem faz isso. (E1).

As empresas 2 e 3 realizam o Planejamento estratégico de GP, mas, no decorrer das atividades, conforme as necessidades e circunstâncias, o plano sofre alterações. Previamente é realizado um planejamento buscando nortear as atividades. O planejamento é elaborado em conjunto com os gestores da organização e demais líderes, realizando um planejamento estratégico de cinco anos. Analisam-se os pontos fortes e fracos, o que deve ser melhorado, quais são os pontos positivos existentes.

Sim, a empresa realiza o Planejamento estratégico de GP, mas, no decorrer das atividades, conforme as necessidades e circunstâncias apresentadas, o mesmo sofre alterações, mas previamente é realizado um planejamento buscando nortear as atividades. O planejamento é realizado em conjunto com os gestores da organização e demais líderes, realizando um planejamento estratégico de cinco anos. Analisam-se os pontos fortes e fracos, o que deve ser melhorado, quais são os pontos positivos e o que se precisa melhorar. (E2).

É necessária uma estratégia de negócio que esteja em sintonia com as várias áreas que compõem a empresa, marketing, finanças, entre outras. Deve-se estar sempre monitorando, pois nem sempre a ação terá o resultado esperado para o negócio. Isso reforça que toda e qualquer ação implementada pela empresa deve ter um olhar estratégico que integre os diferentes setores da empresa, tendo em vista o crescimento do conjunto. Sabe-se que todos devem conhecer a estratégia da empresa, considerando o direcionamento do foco (PASCHINI, 2006).

Sim, a empresa realiza o planejamento estratégico. Este planejamento é feito através da Direção, juntamente com os gerentes de diversas áreas da empresa, tendo em vista apontar as diferentes realidades existentes na empresa, para que se possam aperfeiçoar todas as áreas da empresa para que exista uma integração entre todos os setores. O planejamento estratégico é feito quando necessário, ocorre na grande maioria das vezes anualmente, tendo sua revisão na medida em que houver necessidade, pois todo planejamento tem que ser fácil de ser compreendido e flexibilidade para ser modificado, caso surja alguma necessidade a ser pontuada. Sendo uma empresa familiar, fica claro que necessita haver um planejamento para que se possa extrair o máximo possível, a fim de dispor de inovação e para que se consiga transmitir as mensagens e metas para os colaboradores. (E3).

De acordo com Carneiro (1994), nos últimos tempos, percebeu-se que a gestão de pessoas poderia oferecer uma contribuição maior à empresa se esta estivesse ligada à estratégia da organização, para que, com isso, tivesse um direcionamento das ações e agregasse maior participação nos resultados da empresa. Trata-se de uma visão sistêmica da organização, oposta à visão funcional que, além de rígida, tinha pouca flexibilidade e não respondia às necessidades de mudanças da empresa.

Esta prática de planejamento em conjunto com a gestão vai ao encontro do que os autores sugerem. Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), por meio da direção da empresa agindo estrategicamente, cria-se espaço para que os outros níveis façam o mesmo e se chegue a um nível de capacitação organizacional que leve todos os funcionários a agirem de acordo com o objetivo da empresa de forma autônoma, alcançando os objetivos com maior eficácia. Essa busca deve ocorrer em conjunto com todos os setores da organização, pois são as mesmas que formam a empresa e todos possuem importância nesse processo estratégico.

O planejamento é realizado em conjunto com os gestores com vistas ao diálogo entre as diferentes áreas da empresa, buscando integrar os processos e a sinergia. Essa interação com os demais setores auxilia na melhor visualização das necessidades de mudanças, verifica os pontos fortes e fracos e analisa o que precisa ser ajustado. As empresas, com exceção da Empresa 1, realizam o planejamento estratégico, mas este fica sujeito à alteração caso necessário no decorrer das atividades.

4.2.1 A Gestão de Pessoas integrando o planejamento estratégico

Nas empresas 2 e 3, a gestão de pessoas já é integrante no processo estratégico da empresa, ou seja, as decisões são tomadas em conjunto com as demais áreas de gestão. Dessa forma, todos têm conhecimento das decisões e também é positivo para que todos os setores saibam aonde a empresa quer chegar com seus objetivos; assim, todos são corresponsáveis pelos resultados sejam positivos ou negativos da empresa.

Sim, já faz parte no processo estratégico da empresa, pois as decisões são tomadas em conjunto com os gestores, tendo em vista o melhor para a empresa. São feitas reuniões com todos os setores da empresa para que sejam discutidas de forma estratégica as decisões as necessidades identificadas na empresa. Tudo é discutido com os gestores em relação às decisões sobre a gestão de pessoas da empresa. O setor tem total abertura para sugerir melhorias, treinamentos, etc. e tudo é discutido com a gestão e com os demais responsáveis. O planejamento anual é feito em conjunto com o setor de RH. (E2).

Com esses métodos de interação entre gestão de pessoas e os setores estratégicos, as decisões são tomadas em conjunto com os gestores, tendo em vista a melhor decisão para a empresa. Nesse método, tudo é discutido com os gestores em relação às decisões sobre a gestão de pessoas da empresa. O ponto positivo é a realização do planejamento anual feito em conjunto com o setor de RH, para que, com isso, todos os setores saibam dos objetivos de cada um e aonde a empresa quer chegar, além de proporcionar trocas de experiências.

Em nossa empresa, o setor de Gestão de Pessoas já é parte integrante da Gestão Estratégica, atuando efetivamente na tomada de decisões. Tendo em vista o porte de a empresa ter o setor de RH integrado ao de estratégia se torna algo diferenciado, pois a empresa precisa estruturar as metas e trabalhar com o RH integrado tendo em vista o número de funcionários e a necessidade do setor responsável para coordenar as atividades e atender às necessidades dos colaboradores e da organização em relação à gestão de pessoas. Por isso é necessário que exista este suporte ao colaborador para que ele possa se sentir em casa e realizar suas tarefas da melhor forma possível. (E3).

Segundo Paschini (2006), vale lembrar que não existe uma estratégia ideal para cada empresa ou negócio. Cada organização, tendo em vista as variáveis que compõem o seu ambiente de negócio, opta por uma estratégia para seguir. Define a estratégia de negócios o que acredita ser eficaz, sendo a cultura ideal aquela que dará sustentabilidade à estratégia adotada.

A Empresa 1 não possui um setor de gestão de pessoas, mas planeja, em médio prazo, desenvolver o setor de gestão de pessoas para criar um diferencial competitivo na empresa. No entanto, o gestor acredita que unindo os setores poderá se criar um diferencial para a empresa e que as decisões pensadas e tomadas em conjunto com as demais áreas poderão ser positivas, visto que as visões serão compartilhadas. Hoje não se faz nada por si só, devem-se ter parcerias que busquem traçar os caminhos mais promissores.

O propósito da empresa é no futuro trabalhar com projetos para que a empresa implante um processo de gestão de pessoas específico na empresa, tenha uma área de GP na empresa tendo em vista agregar valor à mesma e proporcionar competitividade. Acredita-se que unindo os setores poderá se criar um diferencial para a empresa e que as decisões pensadas e tomadas em conjunto com as demais áreas poderão ser positivas, visto que as visões serão compartilhadas, podendo cada um compartilhar o que melhor sabe, para que se possa fazer o melhor para a empresa. Além do mais, hoje não se faz nada por si só, devem-se ter parcerias que busquem traçar os caminhos mais promissores. (E1).

Conforme Paschini (2006), a estratégia de negócio da empresa necessita estar em sintonia com a estratégia de RH, pois não é somente a remuneração que motiva as pessoas, muito menos ter profissionais qualificados e estes estarem insatisfeitos. Para manter uma empresa de alta performance, é necessário que haja harmonia entre os níveis estratégicos da empresa em conjunto com o de RH. Também é necessário que se identifiquem as necessidades e se desenvolva uma estratégia com visão sistêmica da empresa e do mercado.

A interação do setor de GP nas decisões estratégicas auxilia muito no crescimento dos funcionários, pois, com isso, pode-se planejar de maneira mais adequada o T&D considerando a decisão em conjunto com as demais áreas da empresa. Assim, as decisões refletirão e

trabalharão juntas, a fim de criar um diferencial competitivo, pois todos saberão das decisões e terão consciência sobre o destino da empresa.

Verifica-se que na empresa de menor porte não é realizado planejamento estratégico que integre gestão de pessoas. Com a gestão estratégica de GP, existe maior interação entre os setores da empresa, proporcionando decisões e soluções propostas em conjunto, além do aspecto em que os demais setores estarão cientes das propostas estabelecidas, tornando o auxílio entre setores. As empresas que adotam o planejamento estratégico de GP percebem o resultado na qualidade do serviço e no atendimento, além da otimização dos processos oriundos da interação entre os setores.

4.3 PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA SOBRE T&D

Todas as empresas compreendem o significado de T&D e destacam inclusive sua importância para as organizações. A Empresa 1 não possui um processo de T&D, mas o gestor ressalta a importância para a empresa. Todos os respondentes expressaram de maneira correta a conceituação de T&D.

É o procedimento que visa promover ou aumentar o aprendizado entre os funcionários, ou seja, a aquisição de habilidades, atitudes, conceitos, conhecimentos que resultam na melhoria do desempenho no trabalho, refletindo posteriormente numa melhora no desempenho da função em que exerce na empresa, busca corrigir e orientar os procedimentos necessários para a boa execução das tarefas. (E1).

A Empresa 2 destaca a importância e a concepção do T&D. A Empresa 2 foca mais no desenvolvimento, sendo este o diferencial para ser competitiva, além de proporcionar satisfação aos funcionários. Exemplo disso é o auxílio oferecido à realização dos cursos de graduação, treinamentos, especialização, entre outras formas para agregar conhecimento. O capital intelectual dos funcionários mais experientes é valorizado para que estes possam ministrar cursos aos demais colegas. É uma forma de desenvolvimento que instiga o funcionário a buscar cada vez mais conhecimento e preparar seus sucessores.

A empresa tem foco tanto no desenvolvimento quanto no treinamento, mas o diferencial que a empresa oferece trata das questões de caráter de desenvolvimento onde a empresa fornece auxílios aos colaboradores para a realização de faculdade, pós, curso de línguas estrangeiras, informática, tudo o que o funcionário desejar fazer para querer se aprofundar, conhecer e conhecer algo novo. (E2).

A Empresa 3 destaca que treinar e desenvolver são processos que tornam habilitada uma pessoa para exercer da melhor maneira possível uma tarefa, ou seja, tornando-a eficiente e eficaz no que ela executa. Também é uma forma de estar em constante aperfeiçoamento, tendo em vista os intensos processos de mudanças a que as empresas estão sujeitas.

Conforme Bastos (1994), o treinamento constitui a educação que busca adaptar o homem a uma determinada função; ela pode ser profissional ou não. Já o desenvolvimento objetiva educar, ampliar e aperfeiçoar o homem a seu crescimento; também se pode tratar de evolução pessoal, sendo o centro das atenções o ser humano.

O pensamento dos gestores segue a linha de Albuquerque e Leite (2009). É considerado um diferencial competitivo às organizações, o desempenho das pessoas se deu pelo agregado oferecido pelos processos de treinamento, em que o objetivo é facilitar o correto desempenho das funções de todas as pessoas que formam a organização.

A Empresa 1 não possui uma pessoa responsável pela Gestão de Pessoas, o encarregado é o próprio gestor que não tem conhecimento específico em GP, apenas conhecimento prático. As empresas 2 e 3 possuem pessoas responsáveis com conhecimento na área de GP.

No meu entendimento, a concepção de treinar e desenvolver processos e pessoas são formas de tornar habilitada uma pessoa para que possa exercer da melhor maneira possível uma tarefa, ou seja, tornando-a eficiente e eficaz no que ela executa, também é uma forma de estar em constante aperfeiçoamento, pois os intensos processos de mudanças no mundo de hoje são muito rápidas, para não dizer atômicas. Além do mais, através do desenvolvimento, podemos descobrir quais as habilidades cada indivíduo possui, assim podemos utilizá-las da melhor maneira possível. (E3).

De acordo com Marras (2000), a palavra treinamento possui seu significado atrelado ao processo de assimilação cultural em curto espaço de tempo. Seu objetivo é fixar os conhecimentos, habilidades e atitudes que estão relacionados à execução das tarefas numa organização, almejando aperfeiçoar o processo de trabalho dentro da empresa.

As empresas percebem a importância do T&D para valorizar o funcionário e garantir a qualidade do produto qualificando a mão de obra existente para que se possa produzir com maior qualidade. Instiga o funcionário a buscar cada vez mais o aperfeiçoamento e novos conhecimentos que auxiliem no seu crescimento profissional e pessoal. Isso tudo visando suprir a demanda de qualificação exigida pelo mercado dos profissionais que nele estão inseridos.

4.3.1 Contribuição do T&D

A Empresa 1 não possui um programa de T&D. Por esse motivo, não destaca sua contribuição, mas o gestor coloca sua opinião em relação ao T&D, pois auxiliaria a atingir os objetivos e metas da empresa, além de proporcionar vantagem competitiva e padronização dos processos; é a única das três empresas que não possui o T&D estruturado.

Na empresa não temos um programa de treinamento e desenvolvimento, mas, a meu ver, a contribuição seria positiva, pois o funcionário treinado e desenvolvido auxilia para o aumento da vantagem competitiva e no atingimento dos objetivos e metas da empresa, melhorando os resultados, o ambiente de trabalho, o desempenho das pessoas e criar um ambiente organizacional produtivo na busca pelo engajamento do funcionário com a empresa. Além de que, com o treinamento, você busca padronização dos processos buscando atingir uma excelência produtiva e evita futuras perdas ocasionadas no produto final garantindo qualidade nos produtos e reduzindo os custos da empresa no que se refere a perdas na matéria, otimizando a produção. (E1).

Nas empresas 2 e 3, destaca-se a contribuição que o T&D oferece. De acordo com os respondentes, a contribuição apresenta-se de várias formas. O atendimento dos requisitos de qualidade e segurança exigidos que implique a satisfação dos clientes, maior qualidade na execução dos processos, tornando-os corretos e seguros. Contribui para tornar as pessoas aptas ao trabalho para enfrentar os desafios cotidianos.

De acordo com os propósitos estabelecidos pelo treinamento, destacam-se a identificação e superação de deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas funções e o retreinamento de adaptação de mão de obra na introdução de novas tecnologias (MARINELLI, 2007).

Contribui para a produtividade e garantem que os produtos oferecidos pela empresa atendam aos requisitos de qualidade e segurança exigidos e satisfaçam os clientes. Asseguram o desempenho seguro e correto das funções e proporcionam maior autonomia e participação dos funcionários nos processos. Proporciona uma qualidade maior na execução dos processos, as pessoas tornam-se mais aptas ao exercício de seu trabalho refletindo num resultado positivo no produto final na qualidade de vida de cada colaborador, onde este irá trabalhar melhor e produzir mais. (E2).

Na empresa percebe-se que o treinamento e desenvolvimento oferecem maior eficiência e eficácia na realização das atividades. Isso é de extrema importância visto que envolve a qualidade dos produtos garantindo maior qualidade no processo produtivo que ocasionará um reflexo no produto final. As pessoas se tornam mais motivadas para realizarem suas atividades, dão importância ao seu trabalho, valorizam o que estão fazendo e o que recebem, além de formar pessoas qualificadas e capazes. Padroniza as atividades e cria uma uniformidade de produção tendo em vista criar um padrão à empresa para que os produtos sejam agregados para enaltecer a atenção dos clientes e assim gerar um diferencial competitivo para que a empresa consiga expandir seus mercados passando confiança aos clientes que se relacionam com a empresa. (E3).

Identifica-se a importância do T&D às empresas que o utilizam, pois envolve não apenas o setor produtivo, mas também o desenvolvimento do pessoal – motivação, satisfação comprometimento. É resultado da integração entre o treinamento que foca na função e o desenvolvimento que busca trabalhar o aspecto humano. Em meio à competitividade, essa interação torna-se o diferencial competitivo às empresas.

Conforme Albuquerque e Leite (2009), o desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional que busca mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam melhorar e se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios. Os gestores colocam a questão da qualidade no produto, tendo em vista a competitividade e a busca pela permanência no mercado atual. Ainda segundo os autores, “o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que nossas instituições lutam pela sua sobrevivência nas condições competitivas.” Isso influencia as mudanças que as formas de gerenciamento irão sofrer em vista de uma melhoria contínua no contexto social do trabalho.

A Empresa 1, na ótica financeira, não investe especificamente em T&D. O respondente argumenta que a empresa não investe nesse processo, portanto não consegue falar a respeito. Mas apresentou a importância de investir em conhecimento. De acordo com o gestor da Empresa 1, o T&D constitui um investimento desde que, quando identificada a necessidade de realizá-lo, o processo seja bem elaborado e bem desenvolvida a atividade.

Como a empresa não investe neste processo, não há condições hoje de dizer concretamente qual é o retorno que o mesmo oferece à empresa [...] conhecimento é um investimento, nunca é demais para ninguém; portanto, quando temos a oportunidade de participarmos de alguma palestra, curso ou treinamento, a empresa participa tendo em vista sempre agregar conhecimentos e estar sempre atualizado considerando a intensa competitividade que se está inserida. (E1).

As empresas 2 e 3 apresentam satisfação quanto ao investimento em T&D e conseguem mensurar o retorno. O investimento em T&D também se torna um diferencial para a organização; isso demonstra a importância que ele atribui à empresa. Porém os entrevistados colocam a importância do T&D como investimento e apontam para o planejamento correto, contemplando o cumprimento das necessidades dos colaboradores e dos objetivos da empresa, não se investe por investir, todo investimento necessita ter retorno.

De acordo com Vizioli (2010), os efeitos dos programas de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos funcionários são evidentes. Isso porque eles elevam a capacidade do funcionário em se desenvolver. Por sua vez, são capazes de interferir na

motivação pessoal, sendo uma forma de a empresa reconhecer o valor das pessoas à medida que estas demonstram interesse em colaborar com a empresa.

O T&D é um investimento, mas também um diferencial para a empresa, que possuirá pessoas orientadas e capacitadas para alcançarem os objetivos. O T&D deve ser planejado conforme as necessidades da empresa, para que não gere despesas [...] O T&D é em sua natureza um investimento que gera retornos palpáveis, mas gera sim custos e despesas e precisa ser administrado racionalmente, conforme as reais necessidades da empresa, mas que no longo prazo o investimento retorna numa proporção maior. (E2).

No ponto de vista financeiro para mim como gestor, considero todo o T&D um investimento com excelente retorno, tendo em vista a valorização do funcionário bem como seu crescimento. Sabendo que tudo isso influencia no bom desempenho das atividades na empresa e fora dela. Todo investimento em T&D requer alto valor financeiro, porém num longo prazo o retorno vem; é só o gestor ter um pouco de calma. (E3).

O aumento dos investimentos em treinamento resulta em melhorias organizacionais, aumento de produtividade, lucro, segurança, redução de erros e aumento na participação de mercado (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Verifica-se que as empresas percebem a importância do T&D e consideram-no um diferencial competitivo ante as demandas e exigências impostas pelo cenário empresarial. O investimento em T&D gera retorno para a empresa em longo prazo, mas é possível identificar as mudanças que ele proporciona às organizações.

4.3.2 Necessidade do T&D

A Empresa 1 destaca como importante o processo de T&D, tendo em vista a aquisição de conhecimento que auxilia nas atividades desenvolvidas na empresa, porém a empresa não desenvolve T&D, mas sabe de sua importância. O motivo é o porte da empresa que não consegue, nesse momento, utilizar esse método, pois não consegue absorver nos custos.

Tendo em vista ser uma empresa que basicamente trabalha com a produção e não temos o processo de T&D implantado, realizamos de forma simples, quando surgir a necessidade. Mas é importante sim o T&D porque sempre é importante termos treinamento e desenvolvimento para aprofundar nossos conhecimentos, porém a empresa não realiza. (E1).

A Empresa 2 defende que não importa o segmento de atuação da empresa; o T&D é indispensável ao crescimento da organização, para a melhora da qualidade dos seus produtos e serviços e, também, para o crescimento pessoal dentro da empresa. Destaca na entrevista

que o chão de fábrica requer um investimento maior em T&D, tendo em vista o caráter industrial da empresa e o grau de instrução das pessoas.

É necessário, acredito, não importa o segmento de atuação, treinamento e desenvolvimento são necessários, o crescimento das organizações; a qualidade de seus produtos e serviços só será alcançada com pessoas capacitadas. Também se faz necessário para atingir um crescimento tanto pessoal quanto da empresa como um todo. O chão de fábrica requer um investimento maior em T&D, pois a empresa tem um caráter industrial, logo o nível operacional possui um número maior de pessoas, sendo que estas precisam desenvolver bem suas atividades para atingir os objetivos da empresa. (E2).

De acordo com Bastos (1994), ao definir os objetivos, deve-se considerar as características do público-alvo e as necessidades da organização.

Para a Empresa 3, independentemente do setor em que atua, o T&D é necessário. Também se torna uma oportunidade de desenvolver novos talentos e cada vez mais auxiliar as pessoas a quererem assumir responsabilidade, além de se tornar um espaço competitivo.

Tendo em vista o segmento da empresa com caráter industrial, com certeza pode-se argumentar sobre o processo de T&D, independente do setor, creio que é indispensável o treinamento e desenvolvimento nos setores da empresa, bem como no desenvolvimento de novos talentos para que estes possam assumir cada vez as responsabilidades da empresa e desperte com isso pessoas com este intuito de crescimento, sendo que estes com certeza terão enormes chances de crescer internamente na empresa. (E3).

1. Segundo Albuquerque e Leite (2009), o treinamento possui características sistemáticas e intencionais, que buscam refletir em melhorias no desempenho das tarefas cotidianas, almejando a preparação para exercer diferentes funções na introdução de novas tecnologias, buscando com isso melhorar o desempenho nas atividades da empresa.

A necessidade da utilização do T&D independe do setor da empresa, tamanho e segmento. Oportunizando um crescimento em conjunto, pois procura formar novos talentos e integrar os processos para proporcionar qualidade. Proporcionam meios que auxiliem os funcionários a assumir cada vez mais responsabilidades, valorizando todos os setores. Considera-se um diferencial competitivo

4.4 PROCESSOS DE T&D

Este espaço é dedicado aos processos que compõem o T&D, a fim de compreender sua forma de execução nas empresas buscando comparar com a teoria.

4.4.1 Identificação das necessidades de T&D

Na Empresa 1, a identificação ocorre mediante as necessidades observadas pelo gerente, pelo resultado da produção e postura de funcionamento. Estas são as formas mais usadas na empresa para identificar as necessidades de T&D, porém sabe-se que é difícil somente identificar desse modo; ainda assim, é cabível em razão do porte da empresa, já que ela não possui um número elevado de funcionário.

A empresa adota a forma de identificação das necessidades através das observações dos gerentes ou pelo acompanhamento dos funcionários pelo chefe que executam a tarefa. Pela observação dos líderes e também pelo resultado da produção, postura de funcionamento é basicamente esta. (E1).

Bastos (1994) ressalta que o diagnóstico pretende verificar se a situação ou o ocorrido na empresa terá solução com o T&D, para não gastar o dinheiro ou ficar esperando por nada. As sugestões dependem muito da cultura da empresa e de sua localização política do órgão responsável pela análise. No diagnóstico, podem-se conter outras informações e treinamentos.

Por meio de entrevistas individuais, observações e reuniões, devem-se analisar as causas e os efeitos, para que a partir disso seja identificada a necessidade (MILIONI, 2001).

Já na Empresa 2 ocorre quando os coordenadores e gerentes dos setores procuram conhecer as necessidades dos funcionários para poder oferecer os treinamentos adequados que desenvolvam suas qualidades e contribuam com o crescimento da empresa. Essas necessidades são investigadas em conjunto com o RH e também com uma psicóloga. São fontes de identificação as avaliações de desempenho, as considerações e orientações dos coordenadores e líderes da empresa; nas entrevistas de desligamento, bastante material é aproveitado para identificar o que deve ser aprimorado.

Constantemente, os coordenadores e gerentes dos setores procuram conhecer as necessidades dos funcionários para oferecer aos funcionários os treinamentos adequados para que possam desenvolver suas qualidades e contribuir com o crescimento da empresa. Essas necessidades são investigadas em conjunto com o RH e também com o auxílio de uma psicóloga; então se programam as ações de treinamentos. (E2).

A Empresa 3 geralmente faz a identificação de duas situações. A primeira é quando há implantação de novas tecnologias. Nesse aspecto, necessita-se instruir o colaborador em seu novo ambiente para que ele possa da melhor forma cumprir seu trabalho, buscando aprender e se adaptar às novas condições da máquina. A outra é quando o colaborador se destaca através das observações dos líderes; nesse particular, ele recebe treinamento para assumir novos papéis e crescimento dentro da organização.

Geralmente a empresa faz a identificação de duas situações. A primeira é quando há implantação de novas tecnologias. Nesse aspecto, necessita-se instruir o colaborador em seu novo ambiente para que ele possa da melhor forma cumprir seu trabalho tendo em vista aprender e se adaptar às novas condições da máquina, aliando com a produtividade. A outra é quando o colaborador se destaca, através das observações dos líderes. (E3).

Identificar as necessidades de treinamento requer um trabalho detalhado. É necessário dispendir um esforço global para fins de diagnóstico. A necessidade consiste em tudo o que é preciso para manter um desejado padrão determinado na empresa. O diagnóstico compreende um trabalho em conjunto com os profissionais das diversas áreas (BASTOS, 1994).

A Empresa 1 configura-se na única entre as três empresas entrevistadas que ainda não tem um projeto implantado em relação ao T&D. Na empresa ainda não há um projeto específico para isso. O que é realizado depende da necessidade apresentada pela empresa.

Na Empresa 2, o departamento de Recursos Humanos mantém contatos permanentes com as instituições que oferecem os recursos de treinamento. Em conjunto com os gestores, faz-se a escolha frente à forma de aplicação do T&D. Dependendo do setor e assunto, pode-se dispor de um palestrante, ou o próprio pessoal da empresa aplica o T&D aos colegas.

Na Empresa 3, esse processo de planejamento ocorre mediante a identificação das necessidades de realização de T&D, a empresa analisa a disponibilidade de execução dos cursos de aperfeiçoamento técnico na área a ser desenvolvida e palestras. O planejamento é feito em conjunto com os líderes para que cada um auxilie no diálogo com as outras áreas tendo em vista a soma na empresa.

A identificação das necessidades ocorre por meio dos líderes que visualizam uma necessidade e, a partir desta, realiza-se um planejamento de T&D com o objetivo de suprir a necessidade e qualificar a mão de obra. Depois disso, escolhe-se a forma de aplicação do

T&D, seja por uma empresa específica, seja por alguém da empresa. Isso depende da necessidade a ser atingida e do assunto abordado.

4.4.2 Planejamento de T&D

A Empresa 1 afirma que atualmente não existe um planejamento prévio ou específico de treinamento e desenvolvimento a partir do qual se realize um planejamento sobre o que será feito ou até mesmo elaborar um cronograma de atividades da empresa. Os treinamentos, quando realizados, surgem de necessidades oriundas dos setores da empresa ou de acordo com as demandas. Segundo o gestor, não existe um padrão de atividades, a empresa busca trabalhar adaptando-se às necessidades que surgem.

Na empresa não existe um planejamento prévio ou específico de treinamento e desenvolvimento onde se realize um planejamento sobre o que se irá fazer ou realizar um cronograma de atividades dentro da empresa, não existe um roteiro de atividades a ser desenvolvido para os cargos. Os treinamentos, quando realizados, surgem das necessidades nos setores da empresa ou de acordo com as demandas que surgem por parte dos funcionários. (E1).

A Empresa 2 realiza o planejamento através da realização e elaboração do Plano de Negócios, que possui um horizonte de tempo dentro do curto e longo prazo da empresa. Esse planejamento é realizado em conjunto com os gestores de cada setor, buscando planejar as ações para trabalhar em cinco anos. O planejamento de T&D é feito com base na identificação das necessidades de cada colaborador ou do setor da empresa.

São planejados através da realização do Plano de Negócios de curto e longo prazo da empresa, que é realizado juntamente com os gestores do setor, com um horizonte de 5 anos. O planejamento de T&D é feito com base na identificação das necessidades de cada colaborador ou do setor da empresa, estas necessidades são levantadas pelos gestores que são os responsáveis por coordenar os colaboradores e que vivem o dia a dia da empresa, depende do planejamento que os líderes da empresa apresentam como necessário. (E2).

Através de entrevistas individuais, de observações e reuniões, devem-se analisar as causas e os efeitos, para que, a partir disso, seja identificada a necessidade (MILIONI, 2001).

Na Empresa 3, o gestor aponta que o planejamento é realizado em conjunto com os líderes. Mediante as necessidades observadas pelo colaborador, planejam-se as ações de T&D em conjunto com as metas da empresa, para que não sejam eventos isolados, e sim de acordo com os propósitos organizacionais.

Os T&D são planejados em conjunto com os líderes da empresa que trazem do dia a dia da indústria as realidades, limitações, necessidades e correções que devem ser realizadas nos processos produtivos. São planejados em conjuntos com os líderes. Através das necessidades que cada colaborador apresenta, é necessário que seja planejado em conjunto com as metas empresa, para que não sejam eventos isolados e estejam de acordo com os propósitos organizacionais. (E3).

Consoante Bastos (1994), primeiramente existe a necessidade de diagnosticar as carências de treinamento para que se saiba o porquê treinar, quem treinar, a fim de definir o conteúdo do treinamento, como treinar e quais serão as técnicas, métodos ou recursos utilizados – isso para delimitar a intensidade, o volume e a profundidade da ação.

O planejamento anual de T&D não é feito pela Empresa 1. Ressalta-se que é de extrema importância o planejamento de T&D para a empresa. De acordo com Bastos (1994), é fundamental ajustar as ações de T&D às necessidades da empresa. A desatenção leva as pessoas a adotar treinamentos já utilizados em outras organizações sem atenção à própria realidade da empresa, sendo que cada organização possui uma particularidade.

Já nas empresas 2 e 3, existe um planejamento anual de T&D. Esse planejamento ocorre de acordo com as necessidades da empresa. Existe um planejamento feito pelo RH em conjunto com os gestores e líderes dos setores, com o intuito de preparar os colaboradores e mostrar-lhes os objetivos da empresa. O desenvolvimento das pessoas é uma das prioridades da empresa, e o planejamento de T&D também é baseado nas prioridades da empresa. De acordo com Marras (2000), o planejamento do treinamento permite que se possam organizar as prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais apresentadas. Esse processo liga as políticas da empresa que regulamentam as relações internas, caracterizando a cultura empresarial.

Constantemente, os coordenadores e gerentes dos setores procuram conhecer as necessidades dos funcionários para podermos oferecer aos funcionários os treinamentos adequados para que possam desenvolver suas qualidades e contribuir com o crescimento da empresa. Essas necessidades são investigadas em conjunto com o RH e também com o auxílio de uma psicóloga; então se programam as ações de treinamentos. São fontes de identificação as avaliações de desempenho, as considerações e orientações dos coordenadores e líderes da empresa, nas entrevistas de desligamento se aproveita bastante material. (E2).

Geralmente a empresa faz a identificação de duas situações. A primeira é quando há implantação de novas tecnologias. Nesse aspecto, instrui-se o colaborador em seu novo ambiente para que ele possa da melhor forma cumprir com seu trabalho tendo em vista aprender e se adaptar às novas condições da máquina, aliando com a produtividade. A outra é quando o colaborador se destaca, através das observações dos líderes, neste ponto ele recebe treinamento para assumir novos papéis dentro da organização. (E3).

A opinião dos gestores sobre planejamento anual de T&D vem ao encontro do pensamento de Harazim (2001) quanto à importância de desenvolver um planejamento que tenha o intuito de buscar e identificar as habilidades e os comportamentos dos indivíduos para, então, enfatizar os talentos disponíveis e aperfeiçoar as habilidades, tendo em vista o desenvolvimento das aptidões.

O período em que são feitos treinamentos aos funcionários na Empresa 1 é no momento de ingresso e, também, quando há necessidade. Esse treinamento é ministrado pelos funcionários mais antigos, não é feito um T&D planejado, o objetivo é ensinar as pessoas a trabalhar, mostrando o essencial e como deve ser feito.

Em realidade, a empresa não possui um departamento de pessoas que especificam para conhecer o local. É dado o treinamento quando ingressa na empresa e quando surge uma necessidade; esse treinamento é feito pelos funcionários mais antigos. Não é feito um treinamento planejado: ensinam-se as pessoas a trabalhar, se mostra o básico, como deve ser feito para ela ter uma noção e o restante vai aprendendo com o passar dos tempos. (E1).

Nas empresas 2 e 3, os períodos de treinamento ocorrem no momento de ingresso; realizam-se treinamentos admissionais e, durante a carreira, sempre que houver necessidade. Os períodos mais específicos são: no início quando o colaborador ingressa na empresa, é realizado um trabalho de integração com o novo colaborador, ele é acompanhado pela área de GP em conjunto com os gestores por três meses até findar seu contrato de experiência, momento no qual se analisa a permanência ou não na empresa.

Os períodos são oferecidos ao ingressar na empresa, treinamentos admissionais e durante sua carreira sempre que for necessário. Os períodos em específico são: no início quando o colaborador ingressa na empresa, existe um trabalho de integração do colaborador, ele é acompanhado pela área de GP e os gestores por três meses até findar seu contrato de experiência, em que se analisa se ele tem condições de assumir o cargo e se enquadra no perfil da empresa; após esse período, é feita uma avaliação e depois se analisa se continua ou não na empresa. (E2).

Ao iniciarem na empresa, recebem treinamento de ambientação e também treinamentos voltados para desenvolver as tarefas. No decorrer da permanência do profissional em nossa empresa, se o treinamento for necessário, além de apoiar o desenvolvimento profissional, também eles podem contar com auxílio para faculdade e Pós-graduação. Acredito que hoje o capital intelectual da empresa é fundamental para a vitalidade da mesma e para a valorização dos colaboradores, fazendo com que eles se sintam estimulados a buscarem cada vez mais se aperfeiçoar para o seu crescimento pessoal e profissional. (E3).

É oferecida também aos colaboradores a possibilidade de contar com o auxílio à graduação e pós-graduação; isso porque as empresas acreditam que hoje o capital intelectual é fundamental para a vitalidade e sobrevivência da empresa no mercado.

O planejamento é feito em conjunto com os gestores da empresa, visando integrar o setor com os demais setores da empresa. Somente uma empresa não realiza porque ela não dispõe do processo de T&D estruturado. O planejamento de T&D é anual, sendo passível de alteração quando necessário. Os períodos em que se realizam o T&D são no momento de ingresso na empresa e após sempre que houver necessidade.

4.4.3 Execução do projeto de T&D

A Empresa 1 não oferece projeto de T&D. Quando há necessidade, é feito de forma simples, verbalmente e sem relatórios. Como a empresa não dispõe desse projeto, apenas realizam-se alguns cursos e treinamentos conforme a necessidade.

Não temos projeto de T&D, quando há necessidade de fazer, é feito de forma simples, verbalmente e sem relatórios. Como não temos na empresa este projeto, somente realizamos alguns cursos e treinamentos quando surgir necessidade, mas não é realizado um projeto ou um plano específico de T&D conforme é citado nos livros; o que resolvemos fazer é bem pontual quando realmente existe a necessidade de ser feito. (E1).

Nas empresas 2 e 3, a maior parte dos treinamentos é oferecida na própria empresa, que dispõe de um auditório com modernos recursos para realizar essas atividades, as quais são executadas por pessoal qualificado, sendo todas registradas em arquivos da empresa. Quando o treinamento é específico para determinada pessoa ou função, a empresa desloca o pessoal para centros de capacitação. Os treinamentos são executados por pessoal qualificado, geralmente de empresas especializadas em treinamentos. Todas as atividades são registradas em sistema e arquivos na empresa. Às vezes, dependendo do assunto, desloca-se o funcionário para fora da empresa, ou se traz alguém podendo até encaminhar-se para o exterior.

A maior parte dos treinamentos é oferecida na própria empresa, que conta com um auditório com modernos recursos para realizar essas atividades que são executadas por pessoal qualificado, sendo todas registradas em arquivos da empresa. Quando o treinamento for específico para determinada pessoa ou função, a empresa desloca o pessoal para centros de capacitação. Os treinamentos são executados por pessoal qualificado, geralmente de empresas especializadas em treinamentos. Todas as atividades são registradas em sistema e arquivos na empresa. Às vezes, dependendo do assunto, desloca-se o funcionário para fora da empresa, ou se traz alguém. (E2).

A execução do treinamento, conforme Marras (2000), é composta pela aplicação prática do que foi planejado e programado, para atender às necessidades apresentadas na organização. A qualidade da aplicação dos treinamentos é uma preocupação que a área de

T&D da empresa deve monitorar e acompanhar, tendo em vista sua melhor aplicação e eficácia na execução.

Os projetos de T&D são executados na própria empresa, existe uma avaliação feita através da execução das atividades: se houve melhora na execução, se o desempenho é satisfatório, se está voltado às necessidades supridas. Alguns são feitos fora de empresa, depende do que será feito e a complexidade da apresentação e o contexto que aborde com a situação que a empresa quer trabalhar. (E3).

Deve-se atentar para a qualidade dos instrutores, pois se trata de um ponto importante a ser analisado – desde suas qualidades pessoais, facilidade de relacionamento, conhecimento prático. Deve-se verificar a qualidade do material a ser aplicado, o envolvimento da chefia no processo. Isso porque o treinamento não significa custo, e sim investimento voltado ao bom andamento da organização (BASTOS, 1994).

Os projetos de T&D são realizados na própria empresa, existe uma avaliação feita através da execução das atividades se houve melhora na execução se o desempenho é satisfatório, se está voltando com as necessidades supridas. Alguns são feitos fora de empresa depende do que será feito e a complexidade da apresentação e o contexto que aborde com a situação que a empresa quer trabalhar.

4.4.4 Avaliação dos processos de T&D

Na Empresa 1, não é realizada avaliação de T&D. São realizadas algumas especializações pontuais, e a avaliação é feita verbalmente ou por observação do gerente que acompanha o processo. A avaliação realiza-se por intermédio da direção da empresa, para verificar se houve resultado ou não com o processo.

Como são feitos treinamentos pontuais não sendo aquele T&D especificado pela teoria, mas a empresa busca corrigir pontualmente alguns fatores. Então a avaliação é feita verbalmente ou por observação do gerente que acompanha o processo. A avaliação é feita através da direção da empresa, para verificar se houve resultado ou não com o processo realizado. (E1).

A Empresa 2 tem sua avaliação feita por meio da observação das lideranças sobre a boa execução das tarefas, atentando para os reflexos nas mudanças no rendimento dos funcionários. A empresa utiliza, também, a avaliação de desempenho realizada anualmente para mensurar as ações de treinamento. O comportamento muda a postura, o colaborador fica mais disposto, o clima da empresa fica melhor, as atividades são realizadas com mais

qualidade e empenho. As mudanças são apresentáveis e identificadas nas atividades, na satisfação e na disposição para realizar as atividades.

A avaliação acontece pela observação das lideranças sobre a boa execução das tarefas de cada um, essenciais para a coordenação das linhas de produção. As mudanças refletem no rendimento dos funcionários. A empresa utiliza, também, a avaliação de desempenho realizada anualmente para mensurar as ações de treinamento. Exemplos de documentos usados em T&D estão à disposição. O comportamento muda, a postura também é diferente, o colaborador fica mais disposto, o clima da empresa fica melhor, as atividades são realizadas com mais qualidade, mais empenho. O clima da empresa fica bom, os comentários são que as pessoas gostam do ambiente de trabalho. (E2).

Visando garantir o êxito da avaliação de treinamento, deve-se ter um planejamento prévio que procure planejar os programas de treinamento para que estes, ao seu término, tenham seus objetivos alcançados. O grande desafio que a área de T&D enfrenta na organização é conseguir alocar o correto processo de treinamento e quantificar os resultados ao seu final para analisar o seu impacto nas atividades (MARRAS, 2000).

Na Empresa 3, os responsáveis pela avaliação do T&D são os líderes da empresa ou o RH, para que se possa mensurar o que foi feito, tendo em vista o controle dos resultados e a eficácia nos processos. A análise funcional é a mais usada, porque se verifica na prática o resultado do T&D.

Em cada unidade temos um sistema de atas semanal onde fica registrado todo o tipo de instrução, execução ou anormalidades. Com os líderes da empresa, diretamente com a liderança ou por intermédio do RH é realizada a avaliação de T&D para que se possa mensurar o que foi feito, tendo em vista poder controlar os resultados buscando a eficácia nos processos. A análise funcional é a mais usada, visto que se verifica na prática como foi o resultado do T&D. (E3).

Pode-se realizar a avaliação do T&D de diferentes formas: avaliação de reação, que analisa a reação dos treinamentos em relação ao conteúdo e métodos desenvolvidos; avaliação de aprendizado, que é a realização de técnicas com lápis e papel, entrevistas, observação de comportamento e técnicas projetivas; avaliação do comportamento, a mais complexa, pois ela não pode ser imediata, necessita de algum tempo para que as mudanças sejam observadas (BASTOS, 1994).

A avaliação ocorre por meio da observação dos líderes, pois estes avaliam o resultado que o T&D proporcionou nas atividades das empresas. Lembrando que esse investimento tem seus resultados em médio e longo prazo. Identificam-se mudanças nos comportamentos e na realização das atividades garantindo maior qualidade ao produto e aos serviços.

4.4.5 Treinamentos realizados e planejamento futuro de T&D

Nos últimos 12 meses, a Empresa 1 realizou um treinamento para a implementação de um novo maquinário. Foi realizado treinamento de prevenção e combate ao incêndio e treinamento para uso correto de máquinas.

Treinamento feito na implementação de novo maquinário. Foi realizado treinamento de prevenção e combate ao incêndio e treinamento para uso correto de máquinas. (E1).

A Empresa 2 realizou treinamentos de segurança do trabalho, normas regulamentadoras (NR 10, NR 35, NR 12), Cipa, Brigada de Emergência, motivacionais, treinamentos para trocas de função, operação de caldeiras, normas e Boas Práticas de Fabricação (BPF). A empresa, como prática de desenvolvimento, possui uma política descrita e que oferece incentivos financeiros aos funcionários para estudos além dos oferecidos pela empresa, auxílios em graduação, cursos técnicos, idiomas, finanças pessoais, liderança, motivação, Cipa, caldeira, normas regulamentadoras, Segurança de Trabalho.

Nos últimos 12 meses, foram realizados treinamentos de segurança do trabalho, normas regulamentadoras (NR 10, NR 35, NR 12), CIPA, Brigada de Emergência, motivacionais, treinamentos para trocas de função, Operação de Caldeiras, Normas e Boas Práticas de Fabricação (BPF). A empresa, como prática de desenvolvimento, possui uma política descrita e que oferece incentivos financeiros aos funcionários para estudos além dos oferecidos pela empresa, auxílios em graduação, cursos técnicos, idiomas, finanças pessoais, liderança, motivação. (E2).

A Empresa 3 ofereceu cursos como: Pós-graduação em Gestão Estratégica de Custos, Pós-graduação em Gestão de Pessoas, Operador de Empilhadeira, CST em Processos Gerenciais, NR 35 – Trabalho em Altura, NR 10 – Eletricidade, Rotinas de Departamento Pessoal e Social, ICMS, Substituição Tributária.

Conforme respondido na questão 10, fizemos nossos próprios treinamentos em base das informações que necessitamos para gerir nosso negócio. Aparte disso, tivemos os seguintes cursos e vários colaboradores foram fazer vários cursos, tais como: Pós-graduação em Gestão Estratégica de Custos; Pós-graduação em Gestão de Pessoas; operador de empilhadeira; CST em Processos Gerenciais; NR 35 – Trabalho em Altura; NR 10 – Eletricidade; Rotinas de departamento de pessoal e Social; ICMS Substituição Tributária. É feita uma integração anualmente com todos os gerentes de todas as unidades. (E3).

Por meio das ações de T&D, as carências de mão de obra qualificada foram supridas nas empresas 2 e 3. Porém, na Empresa 1, não existem ações de treinamento e desenvolvimento implantadas na empresa, a mão de obra existente é treinada pelos funcionários mais antigos da organização e supervisionada pelo gerente. E, quando há necessidade de novas contratações, buscam-se pessoas que já tenham experiência.

Na Empresa 2, percebe-se, no desempenho da organização e na qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes. Através das atividades propostas, a Empresa atende às necessidades e consegue suprir a mão de obra não qualificada tendo em vista o investimento em T&D; os resultados são identificados nas atividades e nos produtos. O T&D atende às necessidades da empresa, as pessoas aprendem novas funções e acabam suprimindo as necessidades da empresa.

Sim, pode-se perceber pelo desempenho da organização e na qualidade dos produtos e satisfação dos clientes. Sim, através das atividades propostas, a empresa atende às necessidades da empresa e consegue suprir a mão de obra não qualificada tendo em vista o investimento em T&D, sendo que os resultados são identificados nas atividades e nos produtos. (E2).

A Empresa 3, com a execução do T&D, consegue suprir a mão de obra desqualificada, formar o funcionário e educá-lo para que ele possa dar o melhor de si e consiga se empenhar ao máximo na execução das atividades.

Com a execução do T&D, consegue-se suprir a mão de obra desqualificada e formar o funcionário, educá-lo para que ele possa dar o melhor de si e consiga se empenhar ao máximo, se desenvolvendo e buscando se aperfeiçoar cada vez mais aos processos, buscando criar diferenciais. A empresa ganha com isso, pois acaba formando pessoas qualificadas para trabalhar dentro da empresa que podem agregar valor à marca. (E3).

A Empresa 1, no momento, não dispõe de planejamento no que se refere ao T&D para os próximos meses. Já a Empresa 2 planeja alguns treinamentos de trocas de função, integração, segurança do trabalho, normas – ações planejadas previamente pela empresa. Além desses, existem treinamentos de operadores de empilhadeiras e pontes rolantes, analista fiscal, processos de automação planejados e os treinamentos de troca de funções. Também prevê Curso de Analista Fiscal, Cursos de Operações de Empilhadeira e motivacional.

A Empresa 3 sempre busca estar atenta a novas ideias para melhor se preparar e treinar os colaboradores e a gerência. Ela procura realizar o melhor possível para agregar conhecimento ao colaborador, mas, no momento, não tem algo oficializado.

A Empresa 1 argumenta que trabalha em parceria com o Senai, Nova Prata, Promed-Veranópolis (Segurança no Trabalho) e outros cursos direcionados a várias áreas. A Promed presta serviços de Segurança do Trabalho e auxilia para o uso correto dos equipamentos de segurança e prevenção de acidentes. Algumas palestras são realizadas na CIC e, também, treinamento de alguns fornecedores de máquinas para o melhor uso e desempenho das mesmas.

A Empresa 2 tem o suporte disponibilizado pelas organizações Senai/Sesi, empresas privadas que prestam serviços de treinamento em segurança do trabalho, em saúde e qualidade de vida, prestadores de serviços de automação. Treinamentos específicos são realizados em instituições de outras cidades. A empresa busca com intensidade os serviços prestados pelo Sebrae, Sesi e outras instituições de suporte.

A Empresa 3 dialoga com organizações públicas e também privadas. Por exemplo, VGV Capacitação Online Ltda., Molter Consultores Associados Ltda., Exacto Auditoria S/S. É preciso criar uma programação para conseguir esses serviços, pois são necessárias mais empresas que atuem nesse ramo. O serviço proporciona resultado, mas carece de investimento.

Ambas as empresas possuem treinamento já executados e outros planejados. Isso demonstra sua preocupação para com seus funcionários. A empresa reconhece a importância do T&D, por isso colabora na promoção de treinamento que auxilie a qualificação da mão de obra existente para formar pessoas qualificadas que agreguem valor ao produto.

Sabe-se que nem sempre os objetivos da empresa são os mesmos dos funcionários. Por esse motivo, entende-se que a área de Recursos Humanos deveria fazer parte da reunião na qual são tratados os objetivos, não só para abordar os aspectos humanos enquanto recursos, mas para elucidar as necessidades apresentadas pelos funcionários (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Duas das empresas estudadas realizam todo o processo de T&D desde a identificação das necessidades até a avaliação de resultado do T&D e elas destacam a importância do processo na empresa, tendo seus resultados perceptíveis na organização. A empresa que não realiza o processo de T&D tem consciência de sua importância e pensa em estruturá-lo na empresa. Ambas as empresas realizam ações visando contribuir para a formação dos seus empregados e já possuem planejados futuros treinamentos.

4.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS ATINGIDOS

O quadro teórico apresenta os principais resultados obtidos por variável, com o intuito de reforçar os conteúdos identificados para que se possa tratá-los, a fim de melhorar as atividades das organizações. Apresenta-se uma síntese por variável para evidenciar melhor os conteúdos atingidos.

Quadro 2 - Síntese dos resultados obtidos nas entrevistas

VARIÁVEIS	SÍNTESE DOS CONCEITOS	RESULTADOS OBTIDOS
Planejamento estratégico de GP	Visão sistêmica da organização, oposta à visão funcional que tinha pouca flexibilidade e não respondia às necessidades da empresa. Maior eficácia nos objetivos da empresa, essa busca deve ocorrer em conjunto com todos os setores da organização.	O planejamento estratégico é realizado com os gestores, buscando integrar os processos e a sinergia. A Empresa 1 realiza o planejamento estratégico, mas este fica sujeito à alteração caso necessário no decorrer das atividades.
A GP integrando o Planejamento Estratégico	A estratégia de negócio da empresa necessita estar em sintonia com a estratégia de RH. É necessário que se identifiquem as necessidades e se desenvolva uma estratégia com visão sistêmica da empresa e do mercado.	A interação do setor de GP nas decisões estratégicas auxilia no crescimento dos funcionários. Verifica-se que na empresa de menor porte não é realizado planejamento estratégico que integre gestão de pessoas. As empresas que adotam o planejamento estratégico de GP percebem o resultado.
Percepção da gerência sobre T&D	O treinamento vem a ser a educação que busca adaptar o homem a uma determinada função. É considerado um diferencial competitivo para as organizações, o desempenho das pessoas se deu pelo agregado oferecido pelos processos de treinamento.	Percebem a importância para valorizar o funcionário e garantir qualidade do produto e qualificação de mão de obra.
Contribuição do T&D	Identificação das deficiências nos desempenhos, a preparação de empregados para novas e adaptação de mão de obra na introdução de novas tecnologias. Os efeitos dos programas de treinamento e desenvolvimento no desempenho dos funcionários são evidentes, pois elevam a capacidade em se desenvolver.	Consideram um diferencial competitivo ante as demandas e exigências impostas pelo cenário empresarial. É possível identificar o retorno, através das mudanças na organização.
Necessidade do T&D	Ao definir os objetivos, devem-se levar em consideração as características do público-alvo e as necessidades da organização.	A necessidade do T&D independe do setor da empresa. Procura formar novos talentos e integrar os processos.
Processos de T&D	A palavra treinamento possui seu significado atrelado ao processo de assimilação cultural num curto espaço de tempo.	Visa suprir demandas de qualificação exigida pelo mercado.
Identificação das necessidades de T&D	O diagnóstico é um trabalho em conjunto com os profissionais das diversas áreas. O diagnóstico pretende verificar se a situação ou o ocorrido na empresa terá solução com o T&D.	Identificação das necessidades ocorre por meio de líderes que as visualizam.
Planejamento de T&D	O planejamento do treinamento permite que se possam organizar as prioridades, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais apresentadas.	Planejamento é feito em conjunto com gestores da empresa. O planejamento é anual.
Execução do projeto de T&D	Composta pela aplicação prática do que anteriormente foi planejado e programado, para	Realizados na própria empresa, outros são feitos fora, depende do que

	atender às necessidades apresentadas na organização a serem supridas.	será feito e a complexidade.
Avaliação dos processos de T&D	Avaliação não pode ser imediata, necessita de algum tempo para que as mudanças sejam observadas. O grande desafio da área de T&D é quantificar os resultados ao seu final para analisar o seu impacto nas atividades.	Ocorre por meio de observações dos líderes. Identificam-se as mudanças nos comportamentos e na realização das atividades.
Treinamentos realizados e planejamentos futuros de T&D	Nem sempre os objetivos da empresa são os mesmos dos funcionários; a área de Recursos Humanos deveria fazer parte da reunião na qual são tratados os objetivos, para colocar as necessidades apresentadas pelos funcionários.	A empresa reconhece a importância do T&D e auxilia na qualificação da mão de obra.

Fonte: o autor (2014).

4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Analisando as respostas das entrevistas e comparando-as com a teoria, sugerem-se algumas melhorias com o objetivo de qualificar melhor os processos de T&D nas empresas e contribuir para sua expansão. As sugestões serão feitas de forma individual a cada empresa entrevistada, considerando a necessidade diagnosticada e a diferente aplicabilidade entre empresas.

Empresa 1

O gestor da Empresa 1 conhece a importância que o T&D representa para a organização, mesmo não adotando essa prática. Identificou-se que a empresa não possui planejamento de T&D. Sugere-se, portanto, a realização de um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas que terá por objetivo estruturar a Gestão de pessoas, pois é necessário capital financeiro, humano e tecnologia. É necessária uma estratégia de negócio que esteja em sintonia com diferentes áreas que compõem a empresa. É fundamental que se tenha um equilíbrio em todas as áreas, e não apenas na administração central. Nesse planejamento estratégico, enquadram-se as estratégias de T&D, a realização de dinâmica de integração, o desenvolvimento de liderança para a chefia, segurança e medicina do trabalho para com os trabalhadores.

Sugere-se, também, que a empresa possa trabalhar no desenvolvimento das lideranças que visem conduzi-la e assumam as responsabilidades e desafios da organização. Quanto às lideranças, a empresa necessita trabalhar um planejamento de sucessão. Sabendo que a empresa é familiar e precisa preparar gestores para continuarem com o projeto da empresa, é

fundamental que alguém assuma os negócios. A sucessão deve ser realizada com profissionalização, tendo em vista a sobrevivência, expansão e continuidade das atividades da empresa.

A sucessão consiste em repassar o cargo para outra pessoa que assuma a gestão. Sabe-se que a sucessão é vista com receio pelos gestores que fundaram as empresas. Esse processo tem por intuito verificar as oportunidades no ambiente que compõe a empresa; ele proporciona vantagens competitivas, basta à gestão estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

Sugere-se para a empresa que tenha um departamento de Gestão de Pessoas, não há necessidade de dispor de um setor específico, mas alguém responsável pela gestão de pessoas, a fim de que a empresa não dependa somente do gestor. A empresa pode desenvolver esse setor também com o objetivo de oferecer suporte aos funcionários quando eles precisam resolver algum problema pessoal, familiar, entre outro. E, em longo prazo, esse setor pode estruturar um processo de T&D com a finalidade de contribuir para o crescimento da empresa e melhorar a vida do funcionário.

Empresas 2 e 3

Para as empresas 2 e 3, a sugestão é melhorar o processo de avaliação de T&D, pois ele é feito somente pela observação dos líderes. Sugere-se, sobretudo, além da observação, uma entrevista presencial e avaliações escritas sobre o processo de T&D. Isso porque é imprescindível que haja outras formas de avaliar o T&D, pois uma única forma de avaliação pode ocasionar equívocos na hora de avaliar, já que cada funcionário possui um perfil diferente.

É de extrema importância que a empresa acompanhe também os indicadores, por exemplo, o aumento da produtividade, redução nos custos, otimizando a eficácia, aumentando as habilidades e a motivação pessoal. Vale lembrar que os resultados são identificados em longo prazo.

Outra sugestão é a realização de um desenvolvimento de sucessão nessas empresas, pelo fato de serem grandes empresas familiares. A preparação da sucessão é muito importante; por isso, deve-se trabalhar e visualizar possíveis sucessores que já possam assumir os negócios da empresa, para que entrem no ritmo das organizações e assumam as responsabilidades, tendo em vista os riscos do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O treinamento e o desenvolvimento não são considerados somente importantes para ensinar novas tarefas e processos. Eles têm papel fundamental como meio para aquisição de diferencial competitivo e atua de forma intensa na valorização do funcionário, tornando-se imprescindível para o crescimento da empresa.

A gestão estratégica de GP proporciona integração entre os setores da empresa, auxiliando na visão sistêmica. A gestão estratégica busca pensar no conjunto e, com os demais setores da empresa, ações que busquem o crescimento da organização, atentando para os objetivos da empresa e as metas em conjunto com as lideranças. Assim, planeja-se aonde a empresa quer chegar e como fazer para atingir determinados resultados.

O T&D proporciona crescimento na organização e auxilia para aperfeiçoar as atividades na empresa. Quem utiliza o T&D percebe os resultados e aponta sobre a rentabilidade do investimento; contudo, é importante ter ciência que seu retorno é de longo prazo. O investimento em T&D é necessário, a fim de se obter a padronização dos processos e a qualidade do produto.

Identifica-se que a gestão de T&D ocorre em duas das três empresas estudadas. A empresa que não realiza reconhece a importância para a vida dos funcionários e para a própria empresa. As outras destacam a relevância que a gestão de T&D exerce garantindo satisfação aos funcionários e melhora na qualidade dos produtos. De forma geral, as empresas que realizam o T&D fazem o processo de identificação das necessidades para suprir as necessidades encontradas; realizam o planejamento das atividades para organizar as prioridades e verificar a disponibilidade dos recursos para a realização do T&D. Sua execução consiste na aplicação do que foi planejado anteriormente tendo em vista o cumprimento das necessidades identificadas no diagnóstico. A avaliação do T&D verifica os reflexos ocasionados pelo processo, lembrando que os resultados demoram a serem visualizados. A avaliação é feita através da observação das lideranças sobre a execução das tarefas.

Percebeu-se que as empresas compreendem a importância do T&D e demonstram-se proativas e atentas às mudanças. Analisando os processos de T&D e comparando-os com a teoria, verifica-se coerência, possuindo seus processos de forma geral de acordo com o proposto na teoria, proporcionando resultados eficazes, auxiliando no cumprimento dos objetivos da empresa e agregando diferencial competitivo.

Por meio dos resultados, é possível identificar que a realização de um T&D bem estruturado com todas as duas etapas proporciona bons resultados para a empresa. A gestão estratégica de GP deve ser feita pelas empresas, a fim de integrar os setores das empresas com o propósito de decidir os objetivos e metas em conjunto para que todos saibam aonde a empresa quer chegar e se comprometam com isso.

Ao final do trabalho, percebe-se que o objetivo foi alcançado: identificar como se organiza a gestão do T&D nas três empresas, comparando-a com a teoria e sugerindo melhorias, a fim de contribuir com as empresas para que elas possam manter seu crescimento de forma correta, planejando estrategicamente as ações direcionadas à valorização dos funcionários. Isso porque eles são os responsáveis pelo cumprimento dos objetivos das empresas. Sabe-se que há possibilidade de seguir aprofundando os estudos em um próximo trabalho tendo em vista o aprimoramento dos conhecimentos a respeito do T&D.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de; LEITE, Nildes P. (Org). *Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr.1993. Disponível em: <http://www.academia.edu/2984475/Por_que_administrar_estrategicamente_Recurso_Humanos>. Acesso em: 24 ago. 2014.
- BASTOS, Octavio P. Manso. Diagnóstico e avaliação de T&D: Processo de T&D. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 70. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BELMONTE, Victor A. Barros; FREITAS, Wesley R. de Souza. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, jan./mar. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10240/empresas-familiares-e-a-profissionalizacao-da-gestao--estudo-de-casos-em-empresas-paulistas>>. Acesso em: 11 maio 2014.
- BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARDOSO, Fernando de Carvalho; PESTANA, Thiago Martinelli Pinto. Treinamento On-line. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, Maria T. Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Sérgio Carlos. *Treinamento à distância como ferramenta para capacitação profissional*. Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14199/000649760.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 1 maio. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Carlos Antônio. Uma crise do capital humano na economia Brasileira. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 192-209, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10191/uma-crise-do-capital-humano-na-economia-brasileira>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

GOMES, Dione Fagundes Nunes; TEODORO, Roselaine A. de Faria. Paradigmas contemporâneos e as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 2, p. 19-32, maio/ago. 2010. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/140>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

GONCALVES, J. Sergio R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 7-12, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56665/000861599.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 maio 2014.

GRZYBOVSKI, Denise. *O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental*. Passo Fundo: Ed. UPF, 2002.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARAZIM, Peter. Planejamento de programas de treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOCHE, Jose Carlos. *Fundamentos de metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LEONE, Nilde M. de Clodoaldo Pinto Guerra (Org.). *Empresa Familiar: Desvendando Competência Racionalidades e Afetos*. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINELLI, Marcos. *Educação corporativa: um estudo sobre modelos de avaliação de programas*. Fortaleza: Ed. da UFC, 2007.

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

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

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

NOVAK, Silvestre. *Educação à distância e racionalidade comunicativa: a construção do entendimento na comunidade virtual de aprendizagem*. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27676/000766519.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 maio 2014.

NUNES, Roselene Tania Finato et al. *O futuro da Administração: um estudo sobre os desafios e as tendências percebidas pelos empresários*. 2013. No prelo.

PASCHINI, Selma. *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

QUARTIERO, Elisa Maria; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. Santa Cruz do Sul: Ed. da Unicruz, 2005.

REGO JÚNIOR, Luiz Carlos Moraes. E-learning. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSSATO, Félix João Neto; CAVEDON, Neusa Rolita. Empresas familiares: desfilando seus processos sucessórios. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 2, n. 3, dez. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/21304/000436636.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 maio 2014.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. *Psicologia & Sociedade*, v. 15, n. 2, p. 124-143, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n2/a09v15n2.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

SILVA, Ronaldo Pedro da; SERRA, Fernando A. Ribeiro; LIMA, Mauricio Andrade. O e-learning e a estratégia competitiva. *Revista de Economia e Administração*, v. 5, n. 1, p. 1-11, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F25844&ei=9_RiU4ouBoQTQvIG4CQ&usg=AFQjCNEod2DMqYVMImIhyIuwpGRg_7vm6w&bvm=bv.65636070,d.cGU>. Acesso em: 15 mar. 2014.

VIZIOLI, Miguel (Org.). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ZERBINI, Thaís. Impacto de treinamento no trabalho via internet. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-5648200500020002.pdf>. Acesso em: 1 maio 2014.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1) A empresa possui um setor ou alguém responsável pela gestão de pessoas? Essa pessoa tem conhecimento na área?
- 2) Qual sua concepção sobre o processo de treinamento e desenvolvimento numa organização?
- 3) Qual a contribuição que o treinamento e desenvolvimento podem oferecer ou oferecem para sua empresa?
- 4) Como são planejados os treinamentos e desenvolvimentos na empresa?
- 5) Na empresa, existe um planejamento anual de treinamento e desenvolvimento vinculado aos objetivos organizacionais (estratégicos - missão, visão, valores)?
- 6) Financeiramente, como você considera o T&D? Como você pode medir o retorno?
- 7) Analisando o segmento em que sua empresa atua, é necessário treinamento e desenvolvimento? Por quê?
- 8) Na sua empresa, você oferece treinamento aos seus funcionários? Em que período (ao ingressar na empresa, durante sua carreira, quando surge uma necessidade, etc.)?
- 9) Como a empresa faz o processo de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento (por meio de reuniões, pela observação dos líderes, por pesquisas de clima, através de avaliações de desempenho, pela solicitação dos funcionários, com base nas entrevistas de desligamento entre outros)?
- 10) Como é feito o planejamento do projeto de treinamento e desenvolvimento (escolha da metodologia, palestrante, curso, leituras, cursos *on-line*)?
- 11) Como é feita a execução do projeto de T&D, onde é feito, como é feito, quais os relatórios de atividades são desenvolvidos?
- 12) Como é feita a avaliação dos processos de T&D? Qual é a repercussão do processo de T&D no comportamento? Nas atividades? No ambiente organizacional? É possível verificar mudanças? Como? Solicitar modelos de fichas de avaliação, relatórios.
- 13) Quais foram as ações de T&D realizadas nos últimos 12 meses?
- 14) A empresa consegue suprir, através das ações de T&D realizadas, as carências de mão de obra qualificada?
- 15) Em qual área de sua empresa você considera necessário intensificar ou realizar treinamento? Maior investimento?
- 16) Quais serão as próximas ações planejadas pela empresa, relacionadas ao treinamento e desenvolvimento?

- 17) Quais são as organizações públicas e privadas que prestam serviços na área de treinamento e desenvolvimento em seu município e região? Como você avalia essa disponibilidade? O que você identifica de melhorias nesse aspecto em seu setor de atuação?
- 18) A empresa realiza um Planejamento estratégico em Gestão de Pessoas? Quem faz? Como? Quando? Se não faz, qual o motivo?
- 19) A empresa pensa em tornar a área de gestão de pessoas integrante no processo estratégico da empresa, para tomar as decisões estratégicas em conjunto com as demais áreas?

.APÊNDICE B – Plano de ação

Empresa 1	
O que será feito	Planejamento estratégico de GP. Desenvolvimento de lideranças. Planejamento de Sucessão. Desenvolvimento de um departamento de GP.
Por que será feito	A falta de visão sistêmica impede o profissional de RH a enxergar o seu redor. Por isso, necessita-se de diálogo entre os setores e reuniões estratégicas com todos, a fim de que saibam o motivo das decisões. A estratégia de negócio da empresa necessita estar em sintonia com a estratégia de RH para motivar as pessoas e ter profissionais qualificados. O ato de planejar a sucessão reflete em questões relacionadas ao crescimento da empresa. No processo sucessório, deve-se ter em mente qual a visão do negócio familiar, qual o tipo de sucessão, em que momento é ideal planejar a sucessão. A gestão de pessoas deve trabalhar pensando na organização que vise ao futuro, ver aonde ela quer chegar, o que precisa e como fazer para chegar até lá definindo os rumos para ter um norte de crescimento.
Onde será feito	O local a ser realizado será na própria empresa.
Quando será feito	Será realizado na primeira semana do mês de dezembro de 2014.
Por quem será feito	O gestor pode preparar algo para apresentar ou abordar, existe a possibilidade da contratação de uma consultoria em RH. Podem-se trazer algumas pessoas que possuam conhecimento nessas áreas a fim de auxiliar na elaboração do plano e ministrar os encontros.
Como será feito	Serão realizadas dinâmicas de grupos que envolvam o autoconhecimento, palestra sobre motivação, liderança, sucessão, atividades individuais, exercícios. Serão utilizados recursos como <i>slides</i> , apostilas, projetor e quadro, vídeos. Serão realizadas palestras, debates, vídeos e estudos de caso.
Quanto custará	A hora de uma consultoria, se contratada, fica em torno de R\$ 120,00; caso a empresa julgue necessário contratar, haverá custo de materiais, aproximadamente R\$200,00; as palestras giram em torno de R\$ 3.000,00 dependendo do profissional. Não haverá custo de deslocamento, pois será na própria empresa.
Empresas 2 e 3	
O que será feito	Melhorias no processo de avaliação de T&D. Desenvolvimento de sucessão.
Por que será feito	Avaliar o T&D só com a observação é muito tendencioso. É aconselhável realizar também uma entrevista presencial e avaliações escritas sobre a avaliação do processo de T&D. O ato de planejar a sucessão reflete em questões relacionadas ao crescimento da empresa. No processo sucessório, deve-se ter em mente qual a visão do negócio familiar, qual o tipo de sucessão, em que momento é ideal planejar a sucessão.
Onde será feito	Nas próprias empresas.
Quando será feito	Será realizado no mês de dezembro de 2014, dividindo a empresa por setores.
Por quem será feito	Pelos próprios gestores de GP da empresa, pois as duas empresas possuem o setor estruturado. Pode-se, em algum dia, trazer alguém para ministrar uma palestra.
Como será feito	Por meio de reuniões, atividades que auxiliem os funcionários a se integrarem mais e compartilharem suas histórias. Serão elaborados <i>slides</i> para explanação do conteúdo, dinâmicas de grupo, vídeos, debates e partilha de vida tendo em vista o autoconhecimento.
Quanto custará	O custo envolve somente material – em torno de R\$ 1200,00 –, pois a empresa não irá contratar para fazê-lo, visto que os gestores de RH das empresas têm conhecimento desses assuntos.

